

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ ДРУКАРСТВА

**О. М. Гірняк, П. П. Лазановський**

**МЕНЕДЖМЕНТ У ЛЕКЦІЙНОМУ ВИКЛАДІ**  
**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Українська академія друкарства  
Львів — 2018

УДК 005(075.8)

Г 51

*Рекомендовано Вченою радою  
Української академії друкарства  
(протокол № 5/683 від 25.01.2018 р.)*

**Рецензенти:**

**Шульський М. Г.**, доктор економічних наук, професор  
(ЛНУ Ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького)

**Палига Є. М.**, доктор економічних наук, професор  
(Українська академія друкарства)

**Штангрет А. М.**, доктор економічних наук, професор  
(Українська академія друкарства)

**Гіряк О. М., Лазановський П. П.**

Г 51 Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. — Львів: Українська академія друкарства, 2018. — 232 с.

ISBN 978–966–322–457–2

У навчальному посібнику висвітлено основні питання менеджменту у вигляді лекцій, у яких у концентрованій формі студентам подається зміст тем дисципліни. Теми об'єднані в тематичні розділи, а також містять блок питань для самоперевірки знань і повторення матеріалу, питання плану семінарських занять.

Навчальний посібник рекомендовано студентам, аспірантам, слухачам системи перекваліфікації та підготовки кадрів, менеджерам і підприємцям.

**УДК 005(075.8)**

ISBN 978–966–322–457–2

© О. М. Гіряк, П. П. Лазановський  
© Укр. акад. друкарства, 2018

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	6
Тема 1. Менеджмент та його наукові засади .....	6
Тема 2. Історія розвитку теорії та практики менеджменту як науки .....	20
РОЗДІЛ II. ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ФУНКЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ .....	37
Тема 1. Організації як елемент функціональної складової менеджменту .....	37
Тема 2. Функція менеджменту «організаційне планування» .....	63
Тема 3. Функція менеджменту «організування» .....	74
Тема 4. Функція менеджменту «мотивування» .....	84
Тема 5. Функція менеджменту «контролювання» .....	97
РОЗДІЛ III. МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ІНСТРУМЕНТАРІЙ .....	111
Тема 1. Методи менеджменту .....	111
Тема 2. Рішення у менеджменті .....	126
Тема 3. Керівництво та лідерство в організації .....	143
Тема 4. Інформаційно-комунікаційне забезпечення механізму менеджменту .....	155
РОЗДІЛ IV. ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	165
Тема 1. Конфлікти у менеджменті .....	166
Тема 2. Розвиток особистого менеджменту .....	181
Тема 3. Етика сучасного менеджменту .....	197
РОЗДІЛ V. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	207
Тема 1. Організація праці менеджера .....	207
Тема 2. Економічна ефективність менеджменту .....	219
ЛІТЕРАТУРА .....	226

## ПЕРЕДМОВА

Сьогодні вивчення менеджменту передбачено майже в усіх вищих навчальних закладах України різних рівнів акредитації як для студентів окремого напрямку підготовки і спеціальності «Менеджмент», так і самостійної дисципліни для студентів інших спеціальностей. Це зумовлено тим, що він є основою підготовки майбутніх керівників та фахівців — професіоналів різних рівнів управління кожного підприємства, організації, установи освітнього рівня «бакалавр» та «магістр».

Незважаючи на те, що сьогодні українські вчені вже здійснили випуск низки підручників та навчальних посібників з менеджменту, іншої наукової літератури з цієї проблематики (зокрема й автори цього видання), вважаємо доцільним розроблення цього видання для студентів, які вивчають дисципліну «менеджмент» і насамперед спеціальностей Української академії друкарства, оскільки:

- сьогодні змінюються підходи до керівництва як з погляду світової практики, так і вітчизняної в усіх його проявах (організаційних, функціональних, соціальних, кадрових, психологічних тощо), що потребує постійного оновлення теоретико-методологічних основ менеджменту;
- змінюються компетенції, якими мають володіти фахівці в різних сферах підприємництва;
- студенти, інші фахівці мають потребу у використанні необ'ємних за змістом викладу, а в стислих, науково-педагогічно розкритих темах дисципліни «менеджмент» тощо.

Зважаючи на вищесказане, автори виклали основні положення та завдання сьогоденного менеджменту у вигляді лекцій, взявши за основу наявні наукові видання з менеджменту, ґрунтовно їх проаналізували, переосмислили й виклали доступно та лаконічно з урахуванням апробації в лекціях, на семінарських і практичних заняттях зі студентами Української академії друкарства.

Під час написання лекцій автори мали на меті показати, підкреслити верховенство людського чинника в управлінні ринковою економікою, на розвиток якої направлений менеджмент.

Під час підготовки курсу лекцій автори використали свої матеріали з книг: «Основи менеджменту» (Львів, 1996), «Менеджмент.

Практикум» (Львів, 2001), «Менеджмент: теоретичні основи і практикум» (Львів, 2003), «Менеджмент» (Львів, 2012), а також матеріали останніх досліджень зарубіжних та вітчизняних спеціалістів. Це, зокрема, праці М. Альберта, Б. Андрушківа, Р. Гріффіна, І. Іванова, А. Колота, А. Кредісова, О. Кузьміна, В. Лозниці, О. Мельникової, М. Мескона, Ф. Хедоурі, Ф. Хміля, В. Яцури, Л. Якокка та ін. У цьому контексті також наголосимо на тому, що низку питань і проблем менеджменту на сьогодні достатньо успішно розв'язали науковці та практики. Тому під час їх викладу в цьому посібнику автори свідомо взяли їх за основу як такі, що, по-перше, теоретично та методично якісно розроблені, а по-друге, цілком збігаються з власним баченням їх розкриття за суттю і змістом. Це належить до напрацювань О. Кузьміна, О. Мельник, Ф. Хміля та інших, хто розробляв перші навчальні посібники і підручники з менеджменту для українського студентства з подальшим їх удосконаленням.

Особливістю цього видання є те, що в ньому поєднана певна оригінальність авторських поглядів на основні теми і проблеми, що цікавлять сьогодні теоретиків та практиків менеджменту. Підставою для цього є нагромаджений досвід з викладання менеджменту в Українській академії друкарства, інших вишах Львова та інших міст, вивчення його практики в школі бізнесу Йодер (США, Нью-Йорк), Центру практичних формувань Центральної школи Ліону (Франція), Московської школи менеджерів (Російська Федерація), а також авторських практичних досліджень сучасних підходів до управління в підприємствах насамперед видавничо-поліграфічної галузі завдяки стажуванню.

## **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Оснoву вивчення кожної дисципліни утворюють теоретично-методологічні засади її становлення, розвитку, основні зміни залежності від тенденцій сучасності. Саме цим проблемам присвячені теми першого розділу навчального посібника.

Сучасний мінливий світ вимагає від кожного працівника швидкої адаптації до змін. Спеціалісти одностаїні в тому, що результативність праці значною мірою залежить від рівня розвитку менеджменту в організаціях. Причому, якщо рівень розвитку техніки та технологій може мати певні обмеження, викликані об'єктивними обставинами, то на відміну від них менеджмент стабільно розвивається за будь-яких умов. Прогрес, досягнутий людством у другій половині минулого століття, значною мірою пов'язаний саме з розвитком менеджменту. Найкращим прикладом є економіка США, Японії, країн Європи, де були започатковані основні засади менеджменту. Сьогодні термін «менеджмент» отримав розповсюдження в усьому світі й практично вживається в усіх мовних культурах. Це є переконливим доказом його значущості та потреби в ньому.

### **Тема 1. Менеджмент та його наукові засади**

1. Суть і значення менеджменту в ефективному функціонуванні організаційних структур.
2. Задачі та основні принципи менеджменту.
3. Взаємозв'язок менеджменту з іншими дисциплінами.

#### **1. Суть і значення менеджменту в ефективному функціонуванні організаційних структур**

У процесі ринкових перетворень в Україні в усіх сферах життєдіяльності почали використовувати термін «менеджмент». Це не випадково, оскільки використання менеджменту як науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління (керівництва) організацією є однією з найголовніших складових успіху економічно розвинутих країн (США, Японії, Великобританії, Німеччини, Франції, Швеції, Канади, Фінляндії та ін.).

Впровадження науки менеджменту у виробничо-господарську діяльність вітчизняних підприємств може і повинно стати ефективним важелем та інструментом формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції, економічного піднесення країни. Вітчизняні підприємці дедалі більше переконуються у необхідності використання основних надбань сучасного менеджменту, оскільки це дає можливість оптимально вибудувати керівництво організацію, зменшити трудомісткість управлінської діяльності, оптимізувати апарат управління, посилити управлінський вплив на результативність діяльності підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організаційних структур.

Отже, завдяки практиці сьогодні провідною є необхідність створення в Україні чіткої системи менеджменту, оволодіння підприємцями його основ підготовки спеціалістів, *які були б здатні реалізувати сучасні його надбаня.*

Ринкові умови господарювання, що діяли в багатьох країнах світу, спонукали бізнесменів, політиків постійно шукати нові методи зростання свого бізнесу. Тому й не дивно, що найгрунтовніші викладення суті та змісту менеджменту з'явилися саме у цих країнах. Очевидно, що основні постулати менеджменту, сформульовані З. Фрейдом, Е. Мейо, Лі Якоккою, Д. Карнегі, М. Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі, Р. Блейком і Джейн С. Моутон та ін. ми повинні вивчати так само, як це робить уся світова цивілізація. Також варто детально вивчати праці таких вчених як М. Туган-Барановського, І. Вернадського, В. Терещенка, що більшою мірою відповідають нашим тенденціям та специфіці розвитку економіки та управління нею.

Зміст будь-якого виду діяльності розкривається через систему категорій. Донедавна в економічній літературі використовували лише термін «управління». З початку 90-х років і до сьогодні в наш словниковий запас увійшло слово «менеджмент», яке давно отримало розповсюдження в усьому світі. І це не випадковість, а закономірність, обумовлена орієнтацією нашої економіки на ринкові методи господарювання. Очевидно, наявні схеми управління зарубіжних підприємств і організацій, які, власне, й привели до успіху їх економіки, зацікавили наших учених та практиків. Досліджуючи ці схеми з метою

набуття власного досвіду, вони виявили, що обійтися без ефективного менеджменту було неможливо. Це і є головною причиною того, що нині термін «менеджмент» потрапив до нашого лексикону назавжди.

Часто доводиться чути, що поняття «управління» та «менеджмент» за своїм змістом тотожні, що це лише своєрідні примхи наших економістів у наслідуванні Заходу привели до підміни управління менеджментом. Чи так це насправді, чи є суттєві відмінності у змісті цих понять і як їх потрібно трактувати?

*Управління* — це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку із змінюванням певних виробничо-господарських чи організаційних обставин. Звідси випливає, що управляти процесами, котрі відбуваються в будь-якому підприємстві (організації), що виступають об'єктами, означає змінювати їхній стан через зміни всіх або окремо наявних там виробничих факторів, до яких належать матеріальні, енергетичні, фінансові, трудові, інформаційні тощо. Але ефективного результату будь-якого управління, навіть під час використання передових технологій та матеріалів, висококваліфікованих робітників, можна досягти лише за умови ефективного наукового керівництва усім залученим до цього персоналом, узгодженими його діями. Саме таке завдання покладається на менеджмент. Отже, в загальному трактуванні управління — це процес пов'язування всіх необхідних компонентів для досягнення певного результату, а менеджмент — це інструмент, система організації праці, яка забезпечує існування такого взаємозв'язку. Менеджмент є складовою частиною управління, його реалізують лише люди (керівники), тоді як управління можливе й за допомогою технічних засобів (роботів, електронних систем, наприклад, коли йдеться про управління певним технологічним процесом, машиною тощо).

Спочатку слово «менеджмент» означало вміння об'їжджати коней, керувати ними. В основі його лежить англійське слово «to manage» (керувати), яке походить від латинського «manus» (рука). Звідси термін «менеджмент» буквально означає «керівництво». Тому в сучасній теорії та практиці під «менеджментом» розуміють процес керівництва окремим працівником, колективом. Практично усі відомі зарубіжні енциклопедії тлумачать менеджмент як процес досягнення мети



організації руками інших людей. Більшість визначень менеджменту, наведених у зарубіжній літературі, базується на основі людських стосунків у процесі праці, організаторських здібностях керівників [16; 34; 62]. Так, оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення менеджменту:

- це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- це влада та мистецтво керівництва;
- це вміння організовувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників);
- це органи управління, адміністративні одиниці, служби й підрозділи [23].

Відомий американський теоретик з організаційних проблем Пітер Друкер зазначає, що «менеджмент — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну й продуктивну групу...» [9].

Отже, якщо управляти можна всіма елементами виробництва, то керувати можна лише людьми, персоналом. Тому коли ми вживаємо термін «управління» щодо людей, персоналу, то повинні розуміти не все управління в широкому значенні, а лише менеджмент як складову його частину, або управління у вузькому розумінні. Звідси стає зрозуміло, чому часто в поняття «управління» та «менеджмент» укладався однаковий зміст, адже вони й насправді є синонімічними.

Як не дивно, але навіть у визначенні поняття «менеджмент» у словнику «Управление народным хозяйством», коли ніщо капіталістичне, навіть найпрогресивніше, не сприймала соціалістична система, не вдалося «замаскувати» основну ідею існування менеджменту в іноземних фірмах: «Менеджмент — система управления на капиталистических фирмах и предприятиях. Имеет двойственную природу. С одной стороны, выполняет функцию управления по координации (согласованию) действий работников данного предприятия или фирмы, характерную для всех способов производства, а с другой, — функцию реализации частной собственности на средства производства, т. е. осуществляет практически эксплуатацию наемных работников для получения максимальной прибыли. Ядро менеджмента составляют управляющие — менеджеры, которых буржуазные экономисты и социологи пытаются изобразить энергичными, способными специалистами,

дружески настроєними к рабочим. В действительности, главным мотивом, целью менеджера является получение максимальной прибыли фирмой, предприятием» [26].

Ключовим аспектом сучасної системи поглядів на менеджмент є такі підходи:

1. *Застосування системного підходу.* Підприємство (організацію) розглядають як систему, центральне місце у якій посідають працівники (люди). Ефективність її функціонування залежить від налагодженої взаємодії всіх елементів як єдиного цілого: вона не може поліпшуватися лише в результаті зосередження на окремо взятому елементі. Саме системний підхід, який виробили науковці різних управлінських шкіл, інтегрувавши напрацювання й утворивши у результаті теорію систем, передбачає використання менеджментом не набору певних принципів для керівників, а керівництва як способу мислення.

2. *Застосування ситуаційного підходу.* Цей підхід розширює практичне застосування системного підходу, оскільки передусім розглядає певну ситуацію, яка змінюється у конкретні періоди часу і тому, відповідно, потребує зміни методів її вирішення. Тобто відповідно до ситуаційного підходу менеджмент кожної організаційної структури постійно оновлюється, коли у ній виникають конкретні ситуації та задачі: змінюються ситуації — змінюються методи менеджменту.

3. *Застосування іноваційно-інтеграційного підходу.* Високі темпи науково-технічного розвитку (НТР) висунули на перше місце ті системи менеджменту, які можуть швидко опанувати його нововведення (інновації). Майбутнє не за тими організаціями, які ефективно функціонують сьогодні, а за тими, що орієнтовані на прогресивні, масштабні зміни. Для цього необхідно постійно проводити інтеграційну роботу, яка відповідно до основного завдання об'єднує інтереси фірми та її працівників у єдине ціле, формуючи у такий спосіб один організм. Інтеграція в менеджменті передбачає також і міжнародне співробітництво у його сфері через об'єктивні процеси поділу та кооперації праці й утворення спільних підприємств (СП), підприємств, які входять до когорти країн Європейського Союзу тощо.

4. *Формування соціальної відповідальності.* Всі організаційні структури забезпечують економічний та соціальний розвиток суспільства, тому на їх менеджмент покладається велика відповідальність

за прибутковість, захист навколишнього середовища, безпеку, освіту, культуру, здоров'я працівників та людини як найбільшої цінності для нього в цілому. Сьогодні для менеджменту особливо важливими є етика бізнесу (високі етичні стандарти і постулати) і психологія (самотвердження людини, її успішність, прогностичність мислення та ін.).

Багато дослідників визнають існування процесу менеджменту в кожній організаційній структурі та зазвичай визначають його суть з погляду функцій: «менеджмент — процес планування, організування, мотивації та контролю, необхідний для формування й досягнення цілей» [24].

Щоб зрозуміти справжню суть менеджменту використаємо книгу «Основи менеджменту» Майкла Мескона, Майкла Альберта, Франкліна Хедоурі, що визнана в усьому світі як один із найпопулярніших навчальних посібників з менеджменту, де автори розглядають її (суть) з позиції комплексного підходу, а саме: соціальної відповідальності та етики бізнесу, управлінських функцій та їх зв'язувальних складових, комунікацій та рішень, розвитку колективів і керівництва (лідерства), ролі людського фактору в діяльності організації [23]. Тобто з вищесказаного можемо зробити як мінімум два основних висновки, необхідних для окреслення суті менеджменту: це поняття містить певну дію, є процесом; людина реалізує менеджмент, який спрямований на організацію її праці, визначає міжособистісні стосунки тощо, але він не є «технічним» процесом, управлінням назагал.

Інакше кажучи, менеджмент — це керівництво, процес якого реалізує людина, яке спрямоване на її поведінку в трудовій діяльності. Наприклад, якщо розглядати організацію руху транспорту на дорозі за допомогою дорожніх знаків, то цей процес варто розуміти як управління рухом, але, якщо його проводитиме регулювальник, то тут є уже процес керування ним, оскільки існує безпосередній вплив людини (регулювальника) на людину (водія), тобто — це менеджмент. Коли йдеться, наприклад, про організацію праці, виробничого процесу в цеху, то це управління ними, але коли для забезпечення їхньої ефективності розписують обов'язки для тих осіб, які в ньому задіяні, відбувається щоденна взаємодія між ними через прийняття рішень, дискусії, то це вже процес менеджменту (керівництво).

Тому не зовсім мають рацію ті науковці, які вживають термін «менеджмент» щодо характеристики окремих сфер і галузей діяльності (наприклад, «банківський менеджмент», «фінансовий менеджмент», «інноваційний менеджмент», «виробничий менеджмент» та ін., а розглядають за такої умови зазвичай рух коштів у банках, фінансову структуру капіталу, використання інвестицій, види руху виробів у виробництві тощо). Недоцільно вживати термін «керівництво» щодо окремі одиниці устаткування (наприклад, «керування друкарською машиною»). В усіх вищенаведених прикладах немає акценту на людському факторі, який з погляду класики менеджменту є головним під час визначення його суті. Тому в таких випадках радше потрібно вживати словосполучення «управління в банках», «управління фінансами», «управління виробництвом», «управління друкарською машиною» тощо, роблячи акцент у такий спосіб на терміні «управління» та доцільності застосування його щодо саме уречевлених, об'єктних систем та їхніх елементів, або процесів, які в них є. Щодо персоналу, навпаки, недоречно вживати термін «управління» (за винятком процесів його добору, трудової адаптації, плинності, організації праці тощо), а потрібно вживати термін «керівництво», якщо дотримуватися позицій класичної суті менеджменту.

Отже, термін «управління» має ширше значення порівняно з менеджментом, оскільки охоплює управління технічними системами і засобами (машинами, хімічними реакціями тощо), функціональний та технологічний поділ праці, а синонімами ці категорії є лише в контексті цілеспрямованої та узгодженої праці колективів людей на різних управлінських рівнях та в організаційних виробничих підрозділах.

Менеджмент є поняттям багатомірним і характеризується організаційною та особовою складовою. Організаційна складова — це ієрархія управління підприємством, в якій виділяють вищу, середню та низову ланки. Функціональна складова — це поточний процес виконання функцій менеджменту: планування, організування, мотивування та контролювання. Особова складова — це мистецтво керівника управляти виробничими процесами через конкретних людей, його власні морально-психологічні якості та рівень знань.

Узагальнюючи різноманітні підходи до визначення суті менеджменту як наукової категорії, ми пропонуємо таке формулювання: «менеджмент — складова процесу управління, яка формує організаційну будову підприємства (організації), забезпечує координацію (керівництво) дій їхнього персоналу на всіх управлінських рівнях з метою раціонального використання ним наявних ресурсів із застосуванням наукового підходу, психологічних і етичних норм керівництва».

Запропоноване визначення менеджменту розкриває його суть з використанням триєдиного підходу, а саме:

- *менеджмент має утворювати одну цілісну систему на всіх рівнях (вищому, середньому, низовому) організаційної структури, формуючи у такий спосіб одну із умов її ефективності;*

- *менеджмент — це не все управління будь-якою організаційною структурою, а лише її персоналом, працівниками, тобто це процес керівництва;*

- *менеджмент не можливий без залучення фахівців зі спеціальною освітою, без знання його основ, психологічних і етичних норм керівництва, оскільки це базові принципи людської та професійної поведінки тих, хто його реалізує на практиці.*

Наведене вище визначення менеджменту стосується рівня підприємств (організацій). Але, очевидно, що він існує й на рівні їх об'єднань, цілих галузей промисловості, міністерств (відомств), органів державної влади тощо.

То чи змінюється у цих випадках його суть та зміст? Очевидно, що ні, адже на цих рівнях головні ознаки менеджменту (домінування людського фактору в керівництві, владні ознаки) ще більше виражені. Тому тут менеджмент уже є як частина певного управлінського процесу, тобто «керівництво, що забезпечує координацію дій персоналу (керівників) різних відомств та їх підрозділів щодо раціонального прийняття рішень для забезпечення ефективного їх функціонування із застосуванням наукового підходу, психологічних і етичних норм».

Сьогодні дійсно необхідно вирізняти менеджмент певних організаційних рівнів: від підприємства до держави. Це так звані ланки керівництва: вища (топ-менеджмент), середня (мідл-менеджмент), низова (ловер-менеджмент).

Зміст менеджменту розкривається через його закони, закономірності, принципи, методи, функції, складові, які розглянені у подальших параграфах лекційного викладу.

## **2. Задачі та основні принципи менеджменту**

В умовах ринкових відносин потрібні нові підходи до вирішення економічних і соціальних проблем, глибоке розуміння суті управління організаційними структурами як загалом, так і керівництва (менеджменту) зокрема.

Значення управління в цілому полягає у тому, що воно забезпечує економічні інтереси функціонування організаційних структур завдяки задоволенню певних потреб споживачів товарів і послуг через ринок. Значення менеджменту полягає у тому, що йому належить головна роль, як основної складової управління, в ефективному процесі виробництва товарів або наданні послуг із залученням людського ресурсу. Тобто в будь-якому випадку менеджмент оцінюють за соціально-економічними успіхами та результатами, досягненнями фірми. Менеджмент має ставити такі цілі, які б завжди відповідали економічним інтересам бізнесу, формували та зміцнювали ринок на його користь, об'єднували капітал з особистими потребами співробітників.

У чому конкретно полягають задачі менеджменту?

1. Основною задачею менеджменту необхідно вважати забезпечення ефективного функціонування підприємства (фірми) на ринку. Відповідно до цієї задачі, менеджмент повинен забезпечувати рентабельність фірми на основі наявних людських та інших ресурсів. Успіхи та невдачі підприємства — це насамперед успіхи та невдачі менеджменту. Менеджмент повинен створювати умови фірмі для випуску товарів кращої якості за нижчими цінами, або надавати кращі послуги, ніж конкуренти.

2. Менеджмент вважає, що робітники та службовці — це найцінніший капітал фірми. Тому його задача — вирішення проблем своїх співробітників. Мета сучасного менеджменту — такий розвиток людини, за якого усі закладені в ній природою здібності могли б реалізуватися в бізнесі. Людина — джерело творчості, різноманітності, тому основне — підвищити зацікавленість працівників у ефективній роботі.

3. Одна із задач менеджменту полягає в створенні нових ринків для фірми та забезпеченні швидкого реагування на всі зміни в соціальній сфері ринку. Цю задачу реалізують через функцію маркетингу та інновації (розробку нових товарів та послуг).

4. Також важливою задачею менеджменту є глибокий аналіз діяльності фірми. Керівництво не може бути повністю бюрократичним, адміністративним актом. Це творча діяльність, яка охоплює всі форми. Аналізувати діяльність підприємства варто насамперед з позицій споживача та ринку. Після завершення аналізу всіх сторін діяльності підприємства його керівництву необхідно збалансувати коротко- та довготермінові цілі свого розвитку.

5. Однією із задач менеджменту є донесення конкретних завдань до співробітників фірми, надання їм можливості контролювати власну роботу, а також бачити, який внесок у загальні результати діяльності зробила їхня праця. Співробітник, незалежно від того, є він звичайним робітником чи директором, повинен розуміти, що від його роботи залежить подальша доля підприємства — успішний розвиток, чи банкрутство.

Наведені вище задачі, які вирішує менеджмент, не є вичерпними (можна назвати ще чимало підзадач), але вони вдосталь доводять його важливість у діяльності будь-якого підприємства (організації).

Вирішення задач менеджменту ґрунтується на використанні законів та закономірностей соціально-економічного розвитку суспільства, його принципів та методів. На загальних законах та закономірностях соціально-економічного розвитку суспільства зупиняться не має потреби, оскільки їх вивчали у дисциплінах, які передують дисципліні «менеджмент», методам менеджменту буде присвячена згодом окрема тема, а з усього зазначеного інструментарію менеджменту розглянемо його основні принципи. Саме основні, бо часткові відображені в низці наступних тем, зокрема це принципи управління А. Файоля, Г. Емерсона, Ф. Тейлора та інших засновників теорії та практики управління загалом й менеджменту зокрема [9].

Принципи — це конкретне використання законів та закономірностей менеджменту, загальна норма, правило, якого мають дотримуватися всі. Принципи менеджменту — це правила поведінки працівників, взаємовідносин між ними, норми існування окремих

колективів, груп, людей у процесі виробництва й управління (керівництва).

Загальні принципи менеджменту мають відповідати насамперед його меті, розкривати дію основних законів. Відповідно до цього виділяють такі базові принципи менеджменту: *принцип цілеспрямованості, принцип ієрархічності, принцип взаємозалежності, принцип динамічної рівноваги та економічний принцип*. Коротко охарактеризуємо кожен із них.

*Принцип цілеспрямованості.* Зміст існування менеджменту полягає в досягненні цілей організаційної структури, тому вихідним пунктом є постановка їх для груп людей, що об'єднані колективною працею, яка сама вже має цілеспрямований характер.

З принципу цілеспрямованості випливає таке:

- цілі є змістом функціонування кожної організації (підприємства);
- цілі організації мають відповідати законам розвитку суспільства;
- цілі повинні відображати суть явищ і процесів, які відбуваються в організації;
- визнаючи цілі організації, її працівники повинні підпорядковувати свої дії їх досягненню, тобто вони мають бути цілеспрямованими.

*Принцип ієрархічності.* Цей принцип визначає порядок побудови організації та окремих її елементів (підрозділів). Відповідно до нього організації розглядають як складні багаторівневі структури з ієрархічною підпорядкованістю окремих елементів. Принцип ієрархічності випливає із закону розподілу праці, відповідно до якого в ній утворюються певні спеціалізації, які надалі потребують координації, необхідність в якій саме й спричинює ієрархію управління.

*Принцип взаємозалежності.* Всі елементи організації взаємозалежні, а тому зміни, які відбуваються в одному з них, викликають ланцюгову реакцію в інших. Дотримання цього принципу вимагає врахування впливу чисельних факторів зовнішнього середовища та створення управлінського потенціалу для реакції на них. Принцип взаємозалежності полягає у тому, що функціонування та розвиток організаційних структур визначається співвідношенням внутрішніх і зовнішніх дій, які визначають умови їх нормальної діяльності.



*Принцип динамічної рівноваги.* Відповідно до закону інерції успішне функціонування організаційних структур залежить від рівня накопиченого ними потенціалу, під яким варто розуміти їхню здатність протистояти впливам зовнішнього середовища, тобто перебувати в динамічній рівновазі з його факторами. Порушення такої рівноваги загрожує організації певним ослабленням. Наприклад, Г. Форд у момент, коли треба було перейти від масового виробництва до його ринкової орієнтації заявив: «Дайте їм машину будь-якого кольору, тільки щоб вона була чорна» — потрапив у своєрідну пастку попередніх досягнень, що призвело до втрати ним лідерства в автомобілебудуванні [62].

Поява нової техніки і технології виробництва докорінно змінює виробничий процес, а відповідно, й зміст управлінської праці з підвищенням у ній кваліфікаційного та освітнього рівня. Якщо система менеджменту відставатиме від прогресивних змін, то це неодмінно призведе до диспропорцій у розвитку окремих її елементів, порушиться рівновага між ними, знизиться ефективність функціонування організаційної структури, що спричинить банкрутство.

*Принцип економічності.* Щоб забезпечити успішне досягнення цілей, організаційні структури повинні бути ефективними та економічними (і перше, і друге важливе). Ефективність вимірює ступінь досягнення цілей в умовах дії різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Економічність — найліпше використання її ресурсів і процесів. Економічність на всіх рівнях управління організацією є критично важливим показником того, чи досягне вона успіху в умовах ринку. У процесі досягнення мети необхідне не лише ефективне поєднання людських та всіх інших видів ресурсів, але й економічних зусиль та продуктивної праці.

Отже, ми розглянули лише основні принципи управління (менеджменту), використання яких визначає його зміст. Водночас треба зазначити, що їх не можна вважати вичерпними — багато авторів публікацій в галузі управління (менеджменту) наводять чимало інших принципів менеджменту. Так, наприклад, Ф. І. Хміль виділяє загальні принципи менеджменту (наукову обґрунтованість його практики, ефективність, оптимальність, постійне вдосконалення процесів і методів менеджменту, плановість, єдність цілей, цілісність

системи менеджменту, матеріальне та моральне стимулювання, гнучкість організаційних структур) та організаційні принципи (функціональна дефініція, скалярний рівень повноважень, єдиноначальність, безумовна відповідальність, раритет повноважень і відповідальності, делегування повноважень, діапазон управління, пряме керівництво, відповідність завдань) [60]. На нашу думку, ці принципи дещо «дублюють» один одного, стосуються не лише менеджменту (керівництва), але й управління загалом, тому студентам варто обмежитися вивченням тих, які запропонували автори цього лекційного курсу як основні.

Як своєрідне резюме щодо принципів менеджменту відзначимо, що американський професор французького походження Мішель Ле Беф сформулював зміст головного принципу менеджменту так — у сфері бізнесу робиться те, що винагороджується. Про цей принцип йтиметься згодом в одній із наступних тем лекційного викладу менеджменту.

### **3. Зміст навчальної дисципліни «менеджмент»**

*Об'єктом* вивчення дисципліни «менеджмент» є управлінська діяльність в організаційних структурах. *Предметом* вивчення дисципліни «менеджмент» є складова управління, яка безпосередньо пов'язана з процесом керівництва, використанням людського фактору в ньому, його психології та етики, ефективності, сучасних методів і стилів керівництва тощо. *Мета* вивчення дисципліни полягає у тому, щоб студенти отримали якісні теоретичні знання з менеджменту, вміли використовувати їх на практиці в майбутній трудовій діяльності. Особливо важливим є формування у студентів фахових компетентностей у сфері керівництва колективами, прийняття ефективних управлінських рішень, розв'язування конфліктних ситуацій зі збереженням його етичних та психологічних норм. В одному із своїх виступів на українському телебаченні Міністр освіти і науки України Л. М. Гриневич висловилася щодо підготовки майбутніх фахівців так (практично дослівно): «У 2020 році роботодавців цікавитимуть фахівці, які матимуть навички і вміння вирішувати складні проблеми, вмітимуть критично мислити, аналізувати ситуацію і при цьому володіти емоційним інтелектом» («Свобода слова» від 03.07.2017 р.).

Практичні навички студентів, якими вони мають володіти після вивчення дисципліни «менеджмент» збігаються із загальними компетентностями, які сформульовані у стандарті вищої освіти України спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»:

- здатності генерувати нові ідеї (креативність);
- вміння виявляти, ставити, вирішувати проблеми та приймати обґрунтовані рішення;
- здатності до адаптації та дії в новій ситуації, бути критичним та самокритичним;
- здатності до ефективної зовнішньої та внутрішньої комунікації;
- здатності до абстрактного мислення, пошуку, опрацювання, аналізу та синтезу інформації.

З вищезазначених загальних компетентностей бачимо, що у їх формуванні пряму й безпосередню роль відіграватимуть знання та навички з менеджменту, оскільки за своїм змістом вони цілком «вписуються» в категорії, задачі, принципи менеджменту, про що йшлося в перших двох питаннях цієї теми і йтиметься в наступних. Особливо, в цьому контексті необхідно відзначити наявність в компетентностях чималої частки особової (емоційно-психологічної) складової менеджменту.

Дисципліна «менеджмент» має тісний взаємозв'язок з іншими науками, її вивчають разом з такими курсами, як «психологічний менеджмент», «операційний менеджмент», «підприємництво і бізнес-культура», «основи бізнесу», «логістика», «психологія та педагогіка», «основи інтелектуальної культури», «обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків», «маркетинг», «соціологія» та ін., які доповнюють його зміст і розширюють знання студентів у цій сфері.

Зміст навчальної дисципліни «менеджмент» охоплює вивчення основних тем, які дають можливість студентам отримати повноцінні знання з відповідними практичними компетентностями.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. У чому полягає суть поняття «управління» та «менеджмент»?
2. Чим обґрунтовується потреба у виникненні менеджменту як науки?

3. Якими є основні (найвживаніші) визначення менеджменту, наведені в науковій літературі?
4. У чому полягає значення менеджменту?
5. Які задачі вирішує менеджмент?
6. На яких основних принципах ґрунтується менеджмент?
7. Якими компетентностями повинен володіти фахівець з менеджменту?

### **План семінарського заняття**

1. Сутнісна характеристика управління та менеджменту.
2. Основне завдання та задачі менеджменту.
3. Характеристика принципів менеджменту.
4. Менеджмент у системі економічних дисциплін.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Порівняльна характеристика змісту понять «менеджмент» та «управління».
2. Принципи менеджменту.
3. Задачі менеджменту.
4. Сучасне значення менеджменту як науки та практики діяльності керівника (працівника).

## **Тема 2. Історія розвитку теорії та практики менеджменту як науки**

1. Передумови виникнення менеджменту.
2. Періодизація розвитку менеджменту та його наукові школи.
3. Історія розвитку управлінської науки в Україні.

### **1. Передумови виникнення менеджменту**

Менеджмент як наука орієнтована на вивчення природи управлінської праці через безпосередню участь в ній людини (працівника). Під час її застосування можна отримати відповіді на питання організації трудової діяльності загалом, принципи побудови організаційних структур та процеси (функції), які в них відбуваються, інструментарій (методи) і технології (стилі керівництва) керівництва, емоційно-вольові підходи в керівництві тощо. Необхідно одразу

наголосити, що під час вивчення цих питань часто перетинатимуться виключно управлінські підходи та менеджерські (керівні), оскільки цілком відділити їх один від одного неможливо. Наприклад, розглядати функцію «організування» діяльності неможливо без представлення організаційної структури підприємства, бо від її рівності залежатиме вибір тих чи інших підходів у реалізації самої функції.

Усю еволюцію управлінської думки досить добре охарактеризували українські автори підручників та навчальних посібників з менеджменту, а саме: Й. Завадський, О. Кузьмін, А. Мазаракі, Н. Мартиненко, Ф. Хміль, А. Шегда та інші [15, 20, 29, 60, 61]. Через це ми під час розкриття цього питання здійснили здебільшого синтез висновків цих авторів з власною інтерпретацією.

Глибоке усвідомлення основних концепцій менеджменту як науки потребує аналізу причин виникнення, періодизації її розвитку, особливостей наукових шкіл та сучасних концепцій. Історія і напрями наукових досліджень проблематики управління виробничо-господарськими організаціями українських учених та сучасні наукові підходи до формування моделі менеджменту є основою побудови життєздатної моделі вітчизняного менеджменту.

Тривалий час науковці-економісти сперечалися щодо того, вважати менеджмент наукою чи мистецтвом. Сьогодні ні в кого не викликає сумнівів, що менеджмент є самостійною галуззю знань і сферою наукових досліджень, оскільки наука в загальному розумінні — це сфера дослідницької діяльності, спрямована на продукування нових знань.

Історія виникнення управління організаціями нараховує кілька тисячоліть. Протягом цього часу нагромаджувалися знання, вміння, досвід, які передавалися із покоління в покоління, фіксувалися, узагальнювалися, однак науково ще не осмислювалися. Тобто наука менеджменту (управління) виникла значно пізніше, ніж зародилася практика управління, хоча щодо цього є й інші міркування. Так, американський дослідник Клод-Стюарт Джордж молодший склав управлінський континуум (лат. *continuum* — безперевне, суцільне), який відображає історичний шлях розвитку науки менеджменту, але не можна стверджувати, що він це робить вичерпно та історично

обґрунтовано, оскільки в континуумі не відображено досвід країн Східної Європи та Азії.

Разом з людьми, як відомо, з'явилося і управління. Адже там, де хоча б дві людини об'єднувалися в спільному прагненні досягти певної мети, поставало питання координації їхніх дій. Саме тому хтось із них повинен був узяти на себе функції керівника. Друга людина була, відповідно, його підлеглим, виконавцем.

Нині неможливо встановити, якими методами управління користувалося первіснообщинне суспільство. Звернувшись до письмових історичних свідчень, можна стверджувати, що вперше проблему управління почали розв'язувати стародавні єгиптяни. Саме вони ще шість тисяч років тому дійшли висновку щодо необхідності цілеспрямованої діяльності людей, її планування і контролю за результатами. Виникло також питання децентралізації управління. Відтоді й започатковано підготовку фахівців з різних «вузьких» проблем і письмові звіти.

Певний вклад у теорію управління зроблено в епоху античності. Ще за 400 років до н. е. принцип універсальності управління сформулював Сократ, а особливим видом мистецтва назвав його Ксенофонт. Ідею необхідності спеціальних досліджень причин, що спонукають людей до дії, висунув персидський цар Кір. Цей правитель розглянув також проблему складання планів та обробки управлінської інформації. Пізніше «методами виконання трудових операцій» та їхньою ритмічністю успішно опанували в Греції, а принцип спеціалізації праці сформулював Платон.

У скарбницю управлінських ідей певний внесок зробив Олександр Македонський. У 325 р. до н. е. він створив, хоча й для військових цілей, перший штаб. А у 284 р. н. е. римський імператор Діоклетіан застосував принцип делегування повноважень.

На відміну від стародавніх віків до розвитку управління майже нічого не додало середньовіччя. І тільки в 900 р. Аль-Фарабі, один з найвизначніших учених Сходу, сформулював систему вимог до керівників. Згодом мусульманський теолог з Ірану Аль-Газалі доповнив і розвинув цю систему.

У Європі цими проблемами, однак значно пізніше, займався італієць Нікколо Макіавеллі. Він, до речі, висунув принцип масової згоди

й обґрунтував роль цілеспрямованості в діяльності організацій. Проте теорія управління як єдине ціле до того часу ще не склалася та й потреби в ній тоді ще не було.

Після перемоги на Заході промислової революції (друга половина XIX ст.) ситуація різко змінилася — усіма сферами життя суспільства заволоділи ринкові відносини. Великі фірми потребували керівників вищого й середнього рівнів. Вони мали ухвалювати грамотні та раціональні рішення, працювати з багатьма людьми, які вже не підкорялися військовій дисципліні, а були вільні у своїх вчинках. Зрозуміло, що від керівників вимагали компетентності, високого професіоналізму, вміння порівнювати свою діяльність з вимогами чинних законів.

Щоденне управління виробництвом з метою забезпечення найбільшого прибутку власникам було основним завданням спеціальної групи людей. Саме їх почали називати менеджерами, а їх заняття — менеджментом.

## **2. Періодизація розвитку менеджменту та його наукові школи**

Менеджмент не виник раптово і він не є породженням науковців чи практиків у сфері управління. Він існує відтоді, коли почали виникати ділові відносини між людьми завдяки появі перших організацій та їхній виробничо-господарській діяльності. Ці та інші обставини зумовили необхідність виділення управління (менеджменту) в окремий вид трудової діяльності людини — управлінський.

Умовно розвиток науки менеджменту можна поділити на три етапи: передфазу, фазу зародження і становлення наукового менеджменту (наукових шкіл у менеджменті) та сучасну фазу.

Початок *передфази наукового менеджменту* сягає глибини тисячоліть, а закінчення датують 1911 р., коли американський інженер Фредерік-Вінслоу Тейлор (1856–1915 рр.) уперше застосував термін «наукове управління», що в американській літературі позначає тейлоризм як наукову течію.

У цей період управління дрібними підприємствами здійснювали практики на основі досвіду та вміння, передаючи їх від покоління до покоління та намагаючись обґрунтувати, прикладами чого є Кодекс Хаммурапі, «Яса» Чингізхана, «Руська правда» Ярослава Мудрого,

Римське право. Однак помітного наукового узагальнення і дослідження управління виробництвом не було. Лише в державній, церковній та військовій сферах існували великі за обсягом організації, за потреби управління якими виникли й перші паростки теорії управління. Характерними рисами передфази теорії менеджменту є обґрунтування ієрархічно-пірамідальної побудови організацій та підприємств, авторитарний стиль управління, обмежене статутом чи субординацією мислення тощо.

*Фаза зародження і становлення наукового менеджменту* пов'язана з діяльністю конкретних наукових шкіл, які мали своїх засновників і послідовників та певні методи, спрямованість досліджень.

*Сучасна фаза розвитку науки менеджменту* розпочалася у 40-ві роки ХХ ст. і продовжується нині. Її можна охарактеризувати як розвиток послідовно-паралельних підходів до управління, які у чомусь збігалися, а в чомусь відрізнялися. Це пояснюється тим, що одні дослідження стосувалися суб'єктів управління, а інші — концентрувалися на вивченні об'єктів управління. Розвиток теорії управління багато в чому зумовлений прогресом знань у пов'язаних з управлінням галузях — математиці, інженерних науках, психології, соціології та антропології. Відлік часу, з якого менеджмент стали визнавати окремою наукою, розпочався з моменту виникнення наукового напрямку, відомого під назвами «школа наукового управління», «наукового менеджменту», «наукової організації праці».

Як предмет науки менеджмент пройшов певні етапи свого розвитку, які в зарубіжній літературі отримали такі назви [21]:

- домонополістичний етап (до 1900 р.);
- етап «наукове управління підприємством» (з 1900 р. до 1930 р. у США);
- етап «адміністративно-бюрократичний підхід» (з 1900 р. до 1930 р. в Англії, Франції, Німеччині);
- етап «рух за гуманні стосунки» (1930–1950 рр. у США);
- сучасний етап [9].

*Домонополістичний етап.* Цей етап збігається з періодом домонополістичного капіталізму. У цей час виробництво велося на дрібних підприємствах. Великі підприємства існували лише в державному та військовому секторах. Управління дрібними підприємствами



здійснювалося тільки на основі практичного досвіду кожного керівника. На державних та військових підприємствах й організаціях переважав авторитарний стиль керівництва, який передбачав сувору субординацію керівників різних рівнів управління, чітке дотримання статутів тощо. Це було суто адміністративне керівництво, під час якого чітко прослідковувалася підвищена роль головного керівника й використовувалися адміністративно-командні важелі. Таке керівництво було характерне й для церкви. Зрештою, структура керівництва католицькою церквою збереглася й до наших часів: папа (головний керівник), кардинали, архієпископи, єпископи й приходські священники.

Отже, для цього етапу розвитку менеджменту характерним було:

- невелика чисельність керівників середньої ланки;
- малочисельність керівників вищої ланки;
- підвищена роль лідера;
- використання адміністративно-командних важелів.

*Етап «наукове управління підприємством».* Цей етап отримав назву «наукового менеджменту», оскільки збігався з масштабними науковими дослідженнями управління підприємствами. основоположниками цих досліджень були Фредерік Тейлор, Френк і Лілія Гільберти, Генрі Гант. Головний зміст тейлоризму полягає в тому, щоб синхронізувати, з'єднати в єдине ціле працю людини й машини, створити своєрідний механізм «людина–машина».

Тейлор і Гільберти, які починали свою кар'єру робітниками, займалися спостереженнями, замірами й аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудового вкладу працівників, нормуванням праці тощо. Гільберти детально вивчали трудові рухи, систематизували їх і спрощували. Так, вивчаючи прийоми кладки цегли, Ф. Гільберт скоротив кількість рухів та сконструював спеціальні пристрої, і в результаті робітник став укладати за годину 350 цеглин замість 120.

Тейлор описав особливості трудових процесів на низці промислових підприємств і дійшов висновку, що основна причина низької продуктивності праці прихована у недосконалості системи стимулювання робітників. Тому перше, з чого він почав — це розробив систему матеріальних стимулів, «прогресивну» систему оплати праці.

Винагороду Тейлор уявляв не лише як грошовий вираз. Він рекомендував підприємцям йти на поступки робітникам, оскільки це також нагорода (їдальні, дитячі садки, вечірні курси тощо). Тейлор довів: якщо ввести відповідні вдосконалення в трудовий процес і зацікавити робітника, то за відведений час він зробить у 3–4 рази більше, ніж при звичайному порядку роботи.

Однак у своїх дослідженнях Тейлор не врахував одного дуже важливого аспекту праці — людської психології. Тому, незважаючи на великі досягнення запропонованої Тейлором і Гільбертами організації праці, її віддали на критику їхнім послідовникам.

*Етап «адміністративно-бюрократичний підхід».* На відміну від тейлоризму, в європейських концепціях розвитку менеджменту насамперед висувалися формально організаційні аспекти. Започаткував цей етап, який ще називають класичною школою управління, Анрі Файоль, якого вважають «батьком» менеджменту. Прибічники класичної школи не дуже турбувалися про соціальні аспекти управління. Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління. Так, у своїй книзі «Основи менеджменту» А. Файоль запропонував 14 принципів менеджменту:

- поділ праці;
- єдиновладдя;
- дисципліна;
- повноваження та відповідальність;
- єдність напрямів діяльності;
- підпорядкування особистих інтересів загальним;
- винагорода персоналу;
- централізація;
- ієрархія підпорядкування;
- порядок;
- справедливість;
- стабільність робочого місця персоналу;
- ініціатива;
- корпоративний дух підприємства.

Незважаючи на те, що в наведеній системі принципів п'ять мають суто психологічне значення, тобто враховують людський фактор, загалом теорія А. Файоля полягає у тому, що управління має

базуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків працівників, регламентації їхньої праці аж до детального опису функцій для окремих управлінських операцій.

*Етап «рух за гуманні стосунки».* Для розглянутих вище етапів розвитку теорії менеджменту характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва та управління. Як реакція на недоліки попередніх теоретичних поглядів у менеджменті виникла течія за гуманізацію відносин у виробництві та управлінні. Цю течію заснував Елтон Мейо. Що саме зробив Елтон Мейо?

У 1927 р. американська дослідницька рада запросила Е. Мейо в м. Хотсорн на підприємства фірми «Вестерн електрик», де проводили експерименти із удосконалення робочих місць. Проблема полягала в тому, що дослідники, здебільшого інженери, не могли пояснити, чому покращення умов роботи не корелювало з рівнем продуктивності праці. Так, регулюючи освітленість, дослідники фіксували ріст продуктивності праці там, де за їхніми очікуваннями вона мала знижуватися, і навпаки. Психологічне пояснення цим явищам дав Е. Мейо.

Він провів серію експериментів. В одному з них брали участь шість жінок-монтажниць. Вони працювали в окремому приміщенні, де змінювали освітлення, колір стін приміщень та устаткування, відпрацьовувався режим праці та відпочинку, організовувалася індивідуальна та колективна оплата тощо. І було зауважено, що кожне з ретельно підготовлених нововведень давало приріст продуктивності праці. Після цього дослідну групу переводили у звичайні умови, де не застосовували ніякого стимулювання, а продуктивність досягала найвищого рівня, бо керівники виявили психологічну увагу.

На основі спостережень цієї та інших груп, Е. Мейо зробив висновок, який почали називати «хотсорнським ефектом». Він полягав у тому, що продуктивність праці та якість продукції залежить не лише від умов праці, форми її оплати, фізіологічного стану робітника, але й від соціальних та психологічних факторів. Якщо робітники експериментальних груп усвідомлювали, що є предметом уваги з боку керівництва і своїх безпосередніх начальників, то вони завжди позитивно відгукувалися на їхні наміри підвищити продуктивність праці.

Цей ефект вивів дослідників на необхідність вивчення психологічних явищ у колективах. У результаті у США виникла наука про те, як потрібно працювати з людьми, в інститутах відкривалися відділення із психології праці. Сьогодні в Америці практично не існує жодного великого підприємства, де б не було людини, яка займається вивченням психологічних конфліктів. Показовими є слова президента автомобілебудівної фірми Г. Форда: «Якщо б ми навчилися згладжувати психологічні конфлікти в процесі праці, то я в найближчі 10 років зміг би понизити собівартість своїх автомобілів більше, ніж я зміг би це зробити за 15 років технологічними методами» [26].

Згодом результати досліджень Е. Мейо стали відомі у всьому світі, звіт про них був перекладений на 24 мови.

Отож на цьому етапі менеджмент показав залежність результатів праці від наявних психофізіологічних умов та її мотиваційних характеристик.

*Сучасний етап.* На сучасному етапі в теорії менеджменту відображено все те раціональне, що досягнуто на попередніх етапах його розвитку. Якщо розглядати сучасний етап розвитку менеджменту в економічно розвинених країнах, то можна відзначити традиційне тяготіння вчених та менеджерів до тієї чи іншої складової частини його теорії. Так, у США теоретичні розробки й практичне їхнє впровадження базується на тейлоризмі, у Німеччині, Швеції, Японії переважають погляди прихильників «руху за гуманні стосунки».

Історично початок сучасної фази розвитку науки менеджменту датують 40–50-ми роками ХХ ст. Різноманітним їй напрямам, течіям, школам характерні такі спільні особливості:

1. Широке застосування методів досліджень, в основі яких формалізація, моделювання і розроблення процесів управління, результатів, пов'язаних із застосуванням складного математичного апарату, комп'ютерного моделювання наближених до реальності ситуацій, проблем і процесів управління.

Вплив математики, статистики, інженерних наук та споріднених галузей знань можна простежити ще у роботах Тейлора з наукового аналізу праці. Але до Другої світової війни математичний апарат використовували в науці й практиці управління недостатньо. Широке застосування кількісних методів під час дослідження

проблем управління почалося після виникнення нового напрямку в математиці — дослідження операцій. За змістом — це застосування методів математичного дослідження операційних проблем організації. Воно дало змогу замінити словесні міркування та описовий аналіз моделями, символами та їхніми кількісними значеннями.

2. Не було чітко оформлених наукових шкіл, які очолювали наукові лідери. Це зумовлено «колективізацією» наукових досліджень не тільки в галузі управління, а й в інших галузях науки. Складність проблематики, величезні обсяги інформації, розвинена мережа комунікацій залучили до роботи тисячі вчених, які формували певні наукові напрями. Як зазначають французькі дослідники, «парадоксом науки управління є її цілісність і водночас роздрібленість».

3. Національно-регіональний характер досліджень, які розгортаються в трьох напрямках: американський (США), європейський (Франція, Німеччина, Австрія) та азійський (Японія, Південна Корея). Ці дослідження мають як загальнотеоретичне значення, так і утилітарне, спрямоване на поліпшення управління організаціями регіонів з урахуванням менталітету населення, традицій, способів провадження підприємницької діяльності тощо.

4. Втрата провідних позицій американських дослідників внаслідок зростання інтересу до результатів наукових узагальнень, досвіду діяльності європейських та японських менеджерів.

5. Розгляд наукових проблем у контексті функціонування організацій як особливих соціальних утворень у сфері виробництва незалежно від змістово-предметної сфери їхньої діяльності. Сучасна наука менеджменту зосереджена на проблемах менеджменту організацій.

6. Концептуальний підхід на основі взаємного погодження принципів та інструментів управління. Різноманітні сучасні концепції менеджменту можна звести до одного з трьох видів (підходів): процесного, системного, ситуативного.

Отже, з виникненням наукових шкіл науку менеджменту було визнано окремою галуззю знань і наукових досліджень.

### **3. Історія розвитку управлінської науки в Україні**

Серед перших представників української управлінської науки є всесвітньо відомий український економіст Михайло Іванович

Туган-Барановський (1865–1919 рр.). Його наукові уподобання охоплювали макро- і мікроекономічну проблематику, економічну психологію, соціальну економіку [59].

У СРСР розвиток економічної науки, зокрема науки управління, відбувався у двох площинах, які практично не збігалися. У першій (вищий рівень) діяла нечисленна наукова еліта, яка належала до керівних органів комуністичної партії та держави: вона очолювала академічні наукові заклади тощо. Її завданням була апологетика (грец. *Apologigis* — захист) командно-адміністративної системи, розроблення концепцій економічного розвитку і управління, спрямованих на підтримання та зміцнення тодішньої соціально-економічної системи.

Чисельнішою була група науковців, які працювали у межах другої (низової) площини і вирішували прикладні проблеми управління на рівні підприємств, удосконалюючи організаційні структури і форми управління, методологію розроблення управлінських рішень, форми організації та стимулювання праці, методи планування і прогнозування, технологію, техніку та організацію процесів управління. Вони проводили наукові пошуки й узагальнення, використовували сучасний науковий апарат, обґрунтовували і втілювали в практику певні рекомендації, розробляли оригінальні підходи та методики, які не втратили своєї актуальності й донині. Ці вчені об'єктивно сприяли зміцненню адміністративно-командної системи, усуваючи її часткові недоліки, знаходячи шляхи (нехай тимчасового) підвищення ефективності функціонування управління в межах підприємств. Часто локальні дослідження висвітлювали неефективність наявної системи, однак теоретичні узагальнення ідеологічно оформлювали як посилення на праці засновників марксизму, виступи вищих партійно-державних чиновників, рішення партійних органів. В Україні управлінська наука розвивалася на основі підходів, які створили в СРСР. Науковці виділяють 7 етапів розвитку управлінської науки в радянський період [21, 58].

*І етап (1917–1921 рр.) — розробляли форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовували принципи централізму, державного регулювання.*

Розпочався цей етап після повалення в Росії Тимчасового уряду, коли перед більшовиками постало завдання побудови принципово

нового суспільства. Ні Ленін, ні його однодумці не мали чіткої програми державного устрою та системи організації управління економікою. Досліджував ці питання Ленін лише побічно у праці «Держава і революція» (1917), у якій він розглядав організацію управління виробництвом на засадах самоврядування робітників. Очевидно, що більшовики не були впевнені у своїх можливостях здобути владу, тому серйозно не займалися проблемами майбутньої системи управління виробництвом.

*II етап (1921–1928 рр.) — здійснювали подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, зроблені спроби введення так званого госпрозрахунку як основи економічних методів управління, а також формально вивчали можливості участі працівників в управлінні.*

Хоч теоретико-методологічні дослідження майже не розвивалися, однак у цей період заклали основи радянської управлінської науки. З одного боку, громадянська війна, занепад господарської діяльності орієнтували економічну думку на негайне вирішення практичних питань: нормування трудових операцій, запровадження хронометражу, організацію робочих місць тощо. З іншого — недостатній досвід управління ще не міг бути основою для всебічних теоретичних узагальнень. Це спонукало до вивчення досвіду зарубіжної теорії, пошук фактичного матеріалу для теоретичних узагальнень.

У цей період управлінська наука формувалася як наука про управління суспільним виробництвом загалом. Значну увагу приділяли ролі держави в цьому процесі. Саме тоді було закладено основи форм і методів державного централізованого управління економікою.

Наукові дослідження проблем управління в Україні у цей період пов'язані із діяльністю засновника і директора Харківського Всеукраїнського інституту праці (ХВП) Федора Романовича Дунаєвського (1887–1960). Він обґрунтував концепцію адміністративної ємкості, розглядаючи її як здатність керувати великою кількістю осіб. Концепція передбачала подолання проблем, які є наслідком розростання проміжної ланки між центральними органами і низовими адміністраторами, зумовленого ускладненням суспільного виробництва. Таке розростання призвело до появи між центром і

периферією інформаційного вакууму. Цю проблему можна вирішити прискіпливим добором персоналу, його підготовкою, новими методами планування і стимулювання та розширенням межі «адміністративної ємкості» за допомогою техніки.

Федір Дунаєвський та його учні обґрунтували концепцію особливої управлінської науки — організаційної технології. Це одна з перших концепцій, яка передбачає вивчення управління як самостійної науки чи системи наук. Також вони розробили методику професійного відбору та оптимальної розстановки людей.

Видатний український учений Володимир Якович Підгасцький одним із перших розмежував поняття «наукова організація праці та управління» і «наука організації і управління», плідно вивчав проблеми спонукання працівників до високопродуктивної праці.

*III етап (1929–1945 рр.) — пов'язаний із організацією індустріальної бази суспільного виробництва й присвячується вдосконаленню структур управління, методів добору та підготовки кадрів, планування й організації виробництва.*

На цьому етапі зусилля управлінської науки, загалом, спрямовано на розв'язання прикладних проблем виробництва, передусім машинобудівної та інших галузей важкої промисловості. Відповідно, окреслилися провідні напрями досліджень: теорія соціалістичної організації виробництва, методи і форми організації виробництва на підприємствах, зокрема проблеми внутрішньозаводського планування, диспетчеризації і обліку виробництва; організації первинних виробничих ланок робочих місць, дільниць, цехів, обслуговувальних господарств та ін. Однак жорстке централізоване управління, яке запровадив Сталін, не допускало несанкціонованих теоретичних побудов. Це спричинило репресії щодо багатьох учених.

Визнано самостійним об'єктом досліджень економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи управління. Ознаменованій різкими змінами в управлінні народним господарством країни після смерті Сталіна в 1953 р., вони були пов'язані з посиленням матеріального стимулювання, вдосконаленням оплати праці.

*IV етап (1946–1965 рр.) — характеризується пошуком нових форм функціонування та взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної та галузевої системи управлін-*



ня, задіянням товарно-грошових важелів, упорядкуванням цін, особливо в сільському господарстві. У період «хрущовської відлиги» пошуки концентрувалися на формуванні нових засад функціонування і взаємодії державних органів управління через перехід до територіальної та територіально-галузевої системи управління. У 1957 р. ліквідовано багато міністерств, а підприємствами почали управляти ради народного господарства. Однак фундаментальні основи системи збереглися, внаслідок чого поглибилося адміністрування, зріс управлінський апарат, низові кадри не могли самостійно управляти. Зусилля вчених, які досліджували проблеми управління, зосереджено на обґрунтуванні моделей удосконалення соціалістичної системи господарювання. Це сформувало концепцію економічної реформи в народному господарстві СРСР, яку розпочали у 1965 р.

*У етап (1965–1975рр. ) — здійснена спроба проведення господарської реформи у спосіб посилення ролі економічних методів управління. Показано неефективність реформ, які проводяться в межах адміністративно-командної системи.*

Особливість його зумовлена спробою зреалізувати реформу в народному господарстві, посиленням ролі економічних методів управління через підвищення наукового рівня планування, вдосконалення економічного стимулювання на засадах розширення прав і господарської самостійності підприємств, поліпшення матеріального стимулювання працівників. Основою реформи мало бути запровадження господарського розрахунку підприємств, елементи якого використовували ще в 30-ті роки. Нова модель госпрозрахунку передбачала зменшення кількості централізовано-планованих показників, забезпечення умов для самостійного вдосконалення виробництва і управління, підвищення ролі прибутку як мети діяльності та оцінного показника роботи підприємств. Держава обмежувала безповоротне фінансування капітальних вкладень, розширювала кредитні засади їх фінансування. Розробляли повну, часткову, бригадну та інші форми госпрозрахунку. Підприємствам дозволили створювати нові фонди економічного і матеріального стимулювання: фонд розвитку науки і техніки, фонд соціального розвитку, фонд заробітної плати і матеріального стимулювання.

*VI етап (1975–1984 рр.) — підтвердив необхідність зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ, проведення яких належить до сьомого етапу.*

У тогочасній суспільній думці почали визрівати ідеї про необхідність радикальної зміни економічних відносин. У 1975–1980 рр. такі міркування висловлювали Л. Абалкін, А. Аганбегян, І. Бунич та ін. Реаліями тогочасного економічного буття називали інфляцію, падіння темпів економічного розвитку, приховане безробіття, тіньову економіку та ін. Проте в Україні, де контроль партійно-державних і репресивних органів був значно сильнішим, такі теми публічно не обговорювалися.

Зміни започаткували у 1985 р., після приходу до влади М. Горбачова, який висунув ідею перебудови соціально-економічної системи та управління економікою. Розпочалися активні спроби перебудувати роботу виробничих підприємств, запровадити нові моделі управління.

*VII етап (з 1985 р.) — початок ринкових реформ, введення моделей госпрозрахунку, кооперативного руху, збільшення економічної свободи.*

У цьому періоді можна виділити п'ять підетапів:

а) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

б) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

в) впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;

г) впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

д) початок та розвиток ринкових реформ (реалізацію цього підетапу здійснюють вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України).

На різних етапах розвитку управлінської науки істотний внесок в неї зробили такі українські вчені, як О. Терлецький, М. Павлик, М. Драгоманов, М. Зібер, С. Подолянський, М. Туган-Барановський, І. Вернадський, М. Вольський, Г. Цехановецький, К. Воблий, Т. Войнаровський, В. Бандера, І. Коропецький та інші.

Загальним висновком з цього питання, на думку авторів, є те, що в Україні за відзначені періоди значно більше уваги приділяли розвитку управління на макрорівні (державою, галузями виробництва), а менше на мікрорівні (підприємств, операцій, виробництв). У зв'язку із цим було втрачено справжні ознаки менеджменту (керівництва) як процесу взаємозв'язку між керівною та керованою системою на рівні колективів, працівників. Тому для всіх етапів розвитку управлінської науки в Україні характерним є домінування управління над менеджментом у класичному розумінні суті та змісту цього поняття як науки.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. Які передумови виникнення менеджменту?
2. У чому полягає зміст домонополістичного етапу в розвитку менеджменту?
3. Яким є зміст етапу «наукове управління підприємством» у розвитку менеджменту?
4. У чому полягає зміст етапу «адміністративно-бюрократичний підхід» у розвитку менеджменту?
5. Які основні принципи наукового управління працею запропонував Ф. Тейлор?
6. У чому полягає зміст етапу «рух за гуманні стосунки» у розвитку менеджменту?
7. Який виробничий експеримент провів Е. Мейо та які висновки він зробив?
8. Що характерно для сучасного етапу розвитку менеджменту?
9. Суть сучасної системи поглядів на менеджмент?
10. Які основні етапи свого становлення пройшла управлінська наука в Україні?
11. Хто з українських вчених зробив внесок у розвиток вітчизняної науки з управління?
12. Які особливості та труднощі розвитку менеджменту в період отримання Україною незалежності?

### **План семінарського заняття**

1. Зміст домонополістичного етапу в розвитку менеджменту.

2. Принципи наукового управління працею Ф. Тейлора та етап «наукового управління підприємством» у розвитку менеджменту.

3. Етап адміністративно-бюрократичного підходу в розвитку менеджменту. Зміст етапу «рух за гуманні стосунки» в розвитку менеджменту та експеримент Е. Мейо.

4. Сучасний етап у розвитку менеджменту і його особливості для вітчизняних підприємств (організацій).

5. Історичні етапи розвитку менеджменту в Україні.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Історичні етапи розвитку світового менеджменту.
2. Етапи розвитку управлінської науки в Україні.
3. Вклад українських вчених у розвиток менеджменту.
4. Особливості розвитку та проблеми менеджменту на сучасному етапі становлення ринкової економіки в Україні.

## **РОЗДІЛ II. ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ФУНКЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ**

Процеси менеджменту (керівництва) відбуваються в реальних організаційних структурах, тому в цьому розділі розглядають питання пов'язані з їхньою побудовою та організацією діяльності в них відповідно до тих технологій, за якими вони функціонують, тобто основних функцій: планування, організування, мотивування, контролювання.

### **Тема 1. Організації як елемент функціональної складової менеджменту**

1. Організаційні структури. Поняття та їх види.
2. Процес менеджменту в організаційних структурах.
3. Культура організації в процесі її утворення та функціонування.

#### **1. Організаційні структури. Поняття та їх види**

Сьогодні в менеджменті виокремлюють декілька визначень, що стосуються організаційної структури — «організація», «підприємство», «фірма», «установа», «товариство», «об'єднання», «міністерство» та інші. Тому, які б з них не вживалися в цьому контексті, вони є організаційними структурами, оскільки підпадають під ознаки свого функціонування загальним вимогам. Однак очевидно, що найвживанішими є терміни «організація» та «підприємство», якими також найбільше оперує нині менеджмент.

Окрім цього, у менеджменті вживається також термін «організаційна структура» в контексті організаційно-управлінської побудови підприємств (організацій). Тому надалі використовуватимемо два змістові значення: по-перше, як узагальнювальний вид будь-якого підприємства, організації, установи, міністерства тощо, а по-друге, як внутрішній вигляд структури підприємства (чи інших видів організаційних структур) за кількістю підпорядкованих підрозділів, тобто як організаційна структура управління ними. Залежно від виду організаційних структур та структур управління матимуть відмінні властивості, процеси (функції) менеджменту, які в них будуть відбуватися.

Для задоволення більшості потреб людини потрібно мати наявні засоби, способи, дії та взаємодії, які є лише під час об'єднання людей у групи (колективи). М. Х. Маскон запровадив три обов'язкові умови наявності, яким має відповідати група людей, для того щоб її можна було вважати організацією:

- як мінімум двох осіб, які вважають себе частиною групи;
- як мінімум однієї мети, яку сприймають як загальну всі члени групи;
- членів групи, які цілеспрямовано працюють разом для того, щоб досягнути єдиної мети.

Зважаючи на ці умови, М. Х. Маскон наводить таке визначення організації: «організація» — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі або цілей [34]. Беручи за основу це визначення, дамо йому певне розширення у понятті «організаційна структура» — це організаційне утворення виробничо-господарського чи іншого призначення, яке об'єднує певну кількість людей (персоналу), може мати поділ на структурні підрозділи чи ланки керівництва (управління) з визначеною єдиною метою функціонування.

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме: за способом та метою утворення, за кількістю цілей, за величиною (масштабом), за юридичним статусом, за формами підприємництва, за характером адаптації до змін та ін.

За способом і метою утворення організації поділяють на формальні та неформальні. Формальні організації — це групи працівників, діяльність яких свідомо планують, організують, мотивують, контролюють та регулюють для досягнення певної соціально корисної мети. Прикладами формальних організацій можуть бути як підприємства в цілому, так і його складові: відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації і фактично створюються на засадах урахування спільних інтересів її членів. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи аматорів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо, які виникають в складі певного підприємства за тими та іншими уподобаннями його працівників.

Якщо організація має одну ціль — то це проста організація. Але в ринковій економіці загалом функціонують складні організації, які ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

За величиною виділяють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх — сотні, а в дрібних — десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок в банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами.

Цілі — це очікуванні кінцеві результати діяльності організації на певному проміжку часу.

Завдання — це види робіт з предметами праці, людьми та інформацією, які необхідно виконати певним способом у відповідні терміни.

Технології — це засіб перетворення вхідних елементів організації у вихідні.

Структура — це рівні управління та види робіт (функціональні обов'язки), які виконують служби (підрозділи) організації та її працівники.

Зовнішнє середовище організації становлять законодавчі акти, постачальники, споживачі, конкуренти, система економічних відносин у державі, міжнародні події, науково-технічний прогрес тощо.

Структурна побудова організацій — це їх поділ на підрозділи відповідно до цілей та стратегії. Як уже зазначалося вище, залежно від того, якою буде ця структурна побудова, матиме свою специфіку й функція «організовування» діяльності в них.

Здійснюючи організаційну діяльність, менеджер діє в умовах складної структури підприємства, головними компонентами якої є: формальна складова організації, неформальна складова організації, працівник, трудовий колектив, корпорація (організаційна єдність).

Розглянемо кожний із компонентів структури організацій (рис. 2.1).

**Формальна складова організації.** У специфічному розумінні — це каркас для розміщення окремих працівників, керівників усіх рівнів. *Будь-яка формальна організація має свою структуру управління, під якою варто розуміти впорядковану сукупність органів*

(підрозділів), які дозволяють управляти організацією та взаємовідносинами в ній.

Організаційні структури — це базові блоки, які є в основі усієї організації. Поєднання різних блоків структур дає можливість спроектувати таку організаційну структуру управління, що відповідатиме завданням, які поставив менеджер.

Побудова організаційної структури управління підприємством залежить насамперед від його масштабів (обсягів виготовлюваної продукції, її видів, технологічної та конструктивної складності тощо). Масштабність виробництва потребує виділення певних робіт, які вимагають відповідної координації.



Рис. 2.1. Складові організаційної структури підприємства (організації)

Спеціалісти вважають, що в ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську діяльність організації утворюють лінійну структуру її управління. Необхідність перероблення інформації, встановлення зв'язків зумовили появу функціональних служб, тобто штабів у системі управління, які утворили функціональну структуру управління.



Саме сукупність лінійних та функціональних блоків (ланок) складає формальну організаційну структуру управління підприємством (організацією).

Крім двох основних організаційних структур управління — лінійної та функціональної — існує ще декілька їхніх видів, які є комбінацією двох перших. До останніх належать такі: *лінійно-штабні, лінійно-функціональні, адаптивні, бюрократичні, конгломератні та ін.*

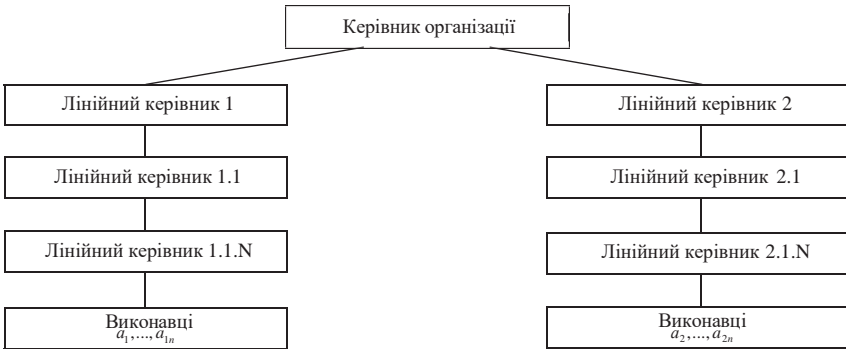


Рис. 2.2. Лінійна організаційна структура управління

Лінійна структура управління складається із взаємоупорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки (піраміди підпорядкування): директор — начальник цеху — майстер дільниці — бригадир і т. д. У цьому ланцюгу немає менеджера (керівника), який би не підпорядковувався комусь і якому б не підпорядковувалися інші. Схематично її можна зобразити так, як це показано на рис. 2.2.

Чим характеризується функція організування діяльності при лінійній структурі управління підприємством?

Перевагами лінійного управління є:

- підлеглі одержують не суперечні між собою завдання і розпорядження;
- повна відповідальність кожного керівника за результати роботи;
- простота, чіткість та зрозумілість взаємовідносин блоків (ланок) і працівників управління;

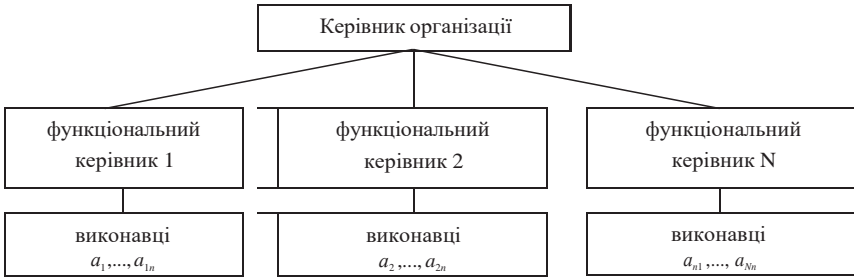
- немає потреби у великому штаті управлінців. Недоліки цієї організаційної структури управління такі:
- вимагає високої компетентності лінійних керівників із усіх виробничо-господарських питань;
- зумовлює наявність організаційної нерівності керівників через різні їхні статуси (низові ланки управління соціально менше захищені).

Класичний приклад лінійної структурної побудови організації — це адміністративно-командна система управління, в якій чітко прослідковують «дистанцію» між різними ієрархічними прошарками суспільства, здійснюють сильну централізацію влади.

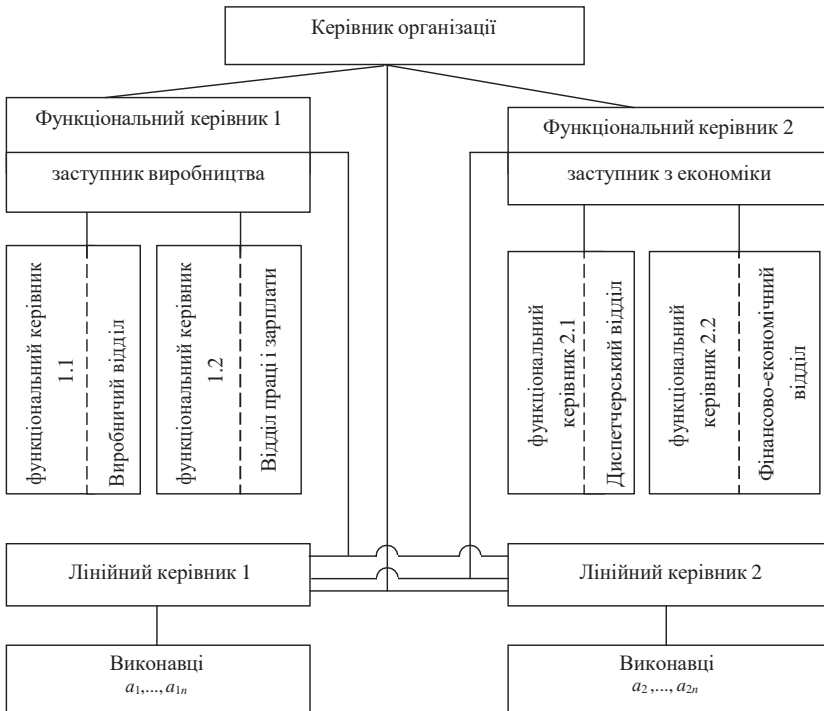
*Функціональна організаційна структура управління* базується на ієрархії ланок, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях.

Функціональні структури — це такі базові форми побудови організації, відповідно до яких працівники формуються у самостійні підрозділи, зважаючи на подібність робіт, які вони виконують, чи видів діяльності, які закріплені за ними. Ідея, на якій ґрунтується функціональний принцип побудови організаційної структури — формування всіх ланок підприємства із працівників, які виконують подібні види діяльності. Так, усі працівники, які залучені до продажу продукції, можуть бути включені до маркетингового підрозділу, усі інженерні працівники увійдуть до науково-дослідного відділу, а усі фінансові працівники — до бухгалтерії. Таке групування працівників дає можливість вибрати для керування кожним з підрозділів одного старшого менеджера (керівника підрозділу), якому й будуть підпорядковуватися його працівники.

Побудову організаційних структур за функціональним принципом найчастіше обирають малі та середні фірми, вони найефективніші за обмеженого асортименту продукції та високій спеціалізації виробництва. Функціональні організаційні структури управління сприяють централізації ухвалення рішень вищим керівництвом. Рішення про координацію робіт між підрозділами ухвалюють на вищому рівні (керівник управління), вище керівництво також виступає арбітром під час розв'язання суперечливих питань щодо стосунків між функціональними відділами.



*Рис. 2.3. Функціональна організаційна структура управління малим і середнім за масштабами виробництвом підприємством*



*Рис. 2.4. Функціональна організаційна структура управління великим за масштабами виробництвом підприємством*

Функціональне управління сьогодні досить широко застосовують підприємства, де є невелика чисельність працівників (до 10 чол.),

які виготовляють не більше ніж 1–2 види однорідної, нескладної за конструкцією продукції. Це не вимагає поділу підприємства на цехи, оскільки керівництво здійснюють через безпосередній вплив функціонального керівника на виконавця (наприклад, робітника), як це показано на рис. 2.3.

Тоді, коли підприємство виготовляє різноманітну продукцію однакового призначення, але у великій кількості, що вимагає його поділу на структурні підрозділи (цехи, дільниці), де процес виробництва контролюють відповідні керівники лінійного підпорядкування, то його організаційна структура управління може мати вигляд, який поданий на рис. 2.4. Із схеми бачимо, що всі функції управління виробництвом винесені як би за межі цехів і дільниць, тобто здійснюються ніби ззовні. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які, зі свого боку, взаємодіють із функціональними підрозділами та приймають рішення лише за погодженням із функціональними керівниками і також є своєрідними виконавцями.

Саме та обставина, що лінійні керівники за такої організації виробництва частково самі стають виконавцями, не дає підстав вважати цю структуру управління лінійно-функціональною, хоча вона і передбачає залучення до керівництва лінійних менеджерів.

Такого виду організаційна структура управління є досить поширеною сьогодні на більшості підприємств типу ПП, СП, ТЗОВ та ін., основним видом діяльності яких є виробництво продукції.

Чим характеризується функція організування діяльності при функціональній структурі управління підприємством?

До переваг функціональних структур управління належить:

*Ефективне використання ресурсів.* Завдяки групуванню суміжних видів робіт вдається досягти економії під час зростання масштабів діяльності. Кожен функціональний відділ одержує можливість для ефективного обслуговування лінійних підрозділів.

*Глибокий розвиток професійних навик.* Є можливість інтенсифікувати професійну підготовку співробітників у межах функціональних структурних підрозділів завдяки подібності їхніх обов'язків та обміну інформацією з колегами.

*Чітко прослідковується професійне кар'єрне зростання.* Службовці одержують конкретне уявлення про коло усіх професійних

вимог, які їм висувають, і шляхів, які ведуть до підвищення службовою драбиною. Спостерігаючи за роботою колег, вони швидко засвоюють, які види діяльності організація приймає як бажані, а які — відштовхує як неприйнятні.

*Посилення координації в межах виконання окремих функцій.* Спільна організація діяльності в межах окремих підрозділів поліпшує комунікації та сприяє колегіальності прийняття рішень. У такий спосіб забезпечують координацію дій — співробітники кожного функціонального підрозділу працюють як єдина група, націлена на реалізацію корпоративної стратегії підприємства.

Водночас функціональні структури мають такі недоліки:

*Сповільнюється процес прийняття рішень.* Зосередження управлінських функцій у верхньому ешелоні створює перевантаження старших менеджерів, особливо тоді, коли зростає кількість проблем в окремих лінійних підрозділах. Рішення приймають повільно, якість їх може знизитись, виникають затримки у проведенні необхідних заходів, а як наслідок — множитья кількість невирішених проблем.

*Звужується інформаційне середовище.* Співробітники підрозділів обмежуються вирішенням своїх вузькоспеціалізованих проблем. Нові ідеї щодо асортименту продукції, реалізації технологічних рішень, пропозиції в нових методах вирішення проблем часто втрачаються в підрозділах — виникає необхідність у комунікаціях між ними.

*Нечітко визначена відповідальність за результати діяльності організації.* Успіхи і невдачі організації стають результатом дій усіх її ланок, але «внесок» кожного з підрозділів у спільну «скарбницю» врахувати важко.

*Недовикористання можливостей функціональних керівників.* Функціональні підрозділи забезпечують хорошу практичну підготовку співробітникам, яка дозволяє їм вирішувати проблеми на своєму рівні. Водночас «вище» керівництво повинно мати ефективні способи взаємозв'язку з працівниками окремих підрозділів, щоб досвід їхньої роботи в одному з функціональних підрозділів використати для прийняття управлінських рішень на рівні підприємства.

Спроба уникнути недоліків лінійної та функціональної структур управління підприємством призвела до утворення комбінованих

структур, серед яких найбільшого поширення набули лінійно-штабні, лінійно-функціональні, матричні та дивізійні.

У лінійно-штабній структурі управління при лінійних керівниках створюють штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій (робіт). Вони не володіють правами прийняття управлінських рішень, а лише сприяють їхньому розробленню. Право прийняття рішень залишається за лінійним менеджером. Недоліком такої структури є «тяготіння» до збільшення працівників штабних служб.

Лінійно-штабна організаційна структура управління може бути двох видів, кожен із яких матиме відмінні характеристики для середніх та великих (особливо великих) за масштабами виробництва підприємств. Якщо ці масштаби є незначними, то керівник формує структуру управління таким виробництвом з лінійних керівників, для яких утворює функціональні штаби із спеціалістів необхідних профілів (спеціальностей), наприклад, економіста, інженера-нормувальника, маркетолога, технолога, механіка тощо. За таких умов така лінійно-штабна організаційна структура управління виглядає так, як зображено на рис. 2.5.

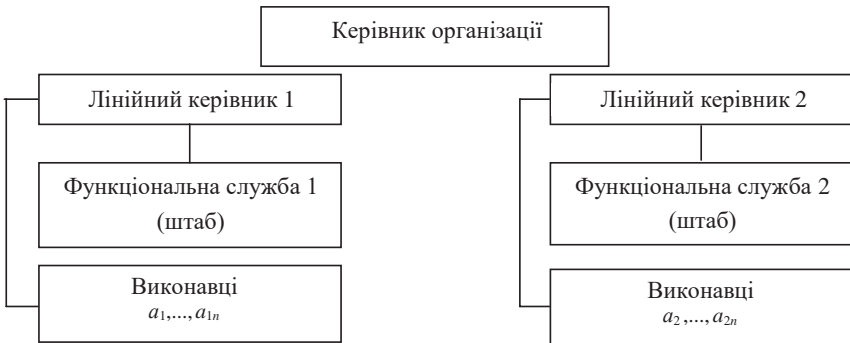


Рис. 2.5. Лінійно-штабна організаційна структура управління малим і середнім за масштабами виробництва підприємством

Якщо масштаби виробництва великі, то тоді його управління будується у спосіб створення при лінійних керівниках штабів, які концентрують види робіт за відповідними функціями (планові,

маркетингові, бухгалтерські, виробничо-технічні та інші), як це відбувається у функціональній організаційній структурі управління підприємством, але з одночасним утворенням при лінійних керівниках додаткових функціональних служб (штабів), працівники яких не підпорядковуються функціональним службам вищого рівня управління, а лише надають відповідну допомогу лінійним керівникам щодо вирішення певного питання (рис. 2.6).

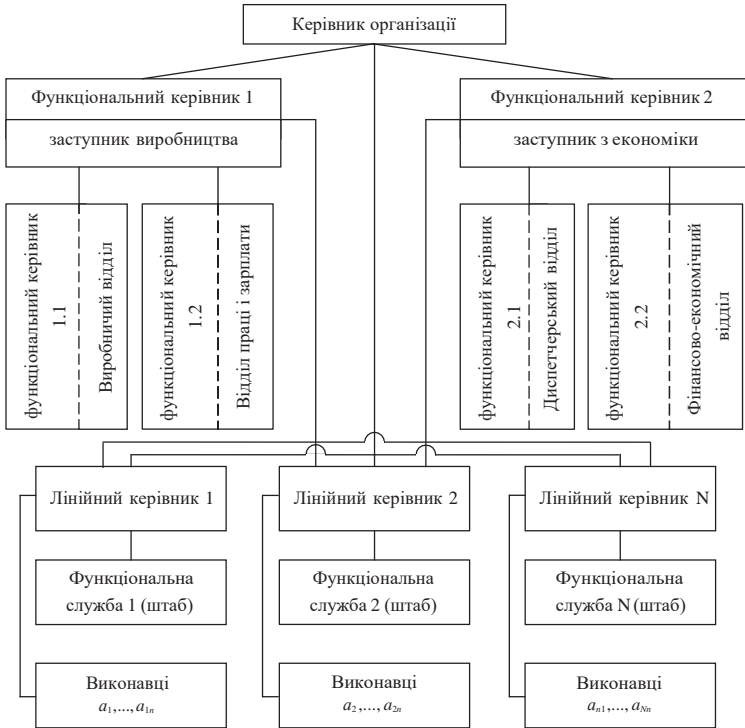


Рис. 2.6. Лінійно-штабна організаційна структура управління великим за масштабами виробництвом підприємством

Чим характеризується функція організування діяльності в цій організаційній структурі управління підприємством?

Лінійні керівники разом із функціональними можуть узгоджувати свої дії та рішення. Узгоджене рішення може бути доведено до лінійного рівня управління тільки за згодою його лінійного керівника.

Функціональні служби вищого щабля управління не мають права віддати розпорядження нижчим штабом без відома лінійного керівника цього рівня, окрім випадків методологічного характеру (консультацій, роз'яснень) тощо.

*Лінійно-функціональна організаційна структура* управління підприємствами передбачає, що функціональні служби вищого рівня отримують повноваження управління функціональними службами нижчого рівня, які утворені при лінійних керівниках (рис. 2.7). Тобто за такої умови делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Так, відділ праці та заробітної плати підприємства може координувати діяльність цехового бюро праці та заробітної плати, хоч останнє перебуває в лінійному підпорядкуванні керівника.

Необхідно зазначити, що організаційні структури управління підприємствами з великими та середніми обсягами виробництва продукції побудовані з використанням лінійно-функціонального принципу є найпоширенішими. Вони забезпечують досить високу ефективність управління саме завдяки тому, що при лінійних керівниках є виконавці з певними функціональними обов'язками, делегованими їм функціональними керівниками вищого рівня, що підвищує оперативність прийняття управлінських рішень.

*Матрична структура* управління є тоді, коли підприємство виготовляє продукцію однорідну за своїм призначенням, але з різними технологічними параметрами (рис. 2.8). Зазвичай така продукція потребує розробки окремих проектів на неї, для чого на підприємствах утворюють спеціальні відділи, які створюють конкретні проекти (наприклад, проектування міських автобусів, туристичних, міжміських). Такі відділи-матриці концентрують свої зусилля на розв'язанні конкретних завдань. Члени проектних груп підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних відділів, де вони працюють постійно і звідки вони делеговані до відділу — матриці.

*До переваг матричної структури належить:*

- можливість оперативного виконання усіх запитів в умовах змінної кон'юнктури ринку;
- забезпечення потрібної гнучкості виробництва — проектні групи створюються, модифікуються і розпускаються у разі необхідності;



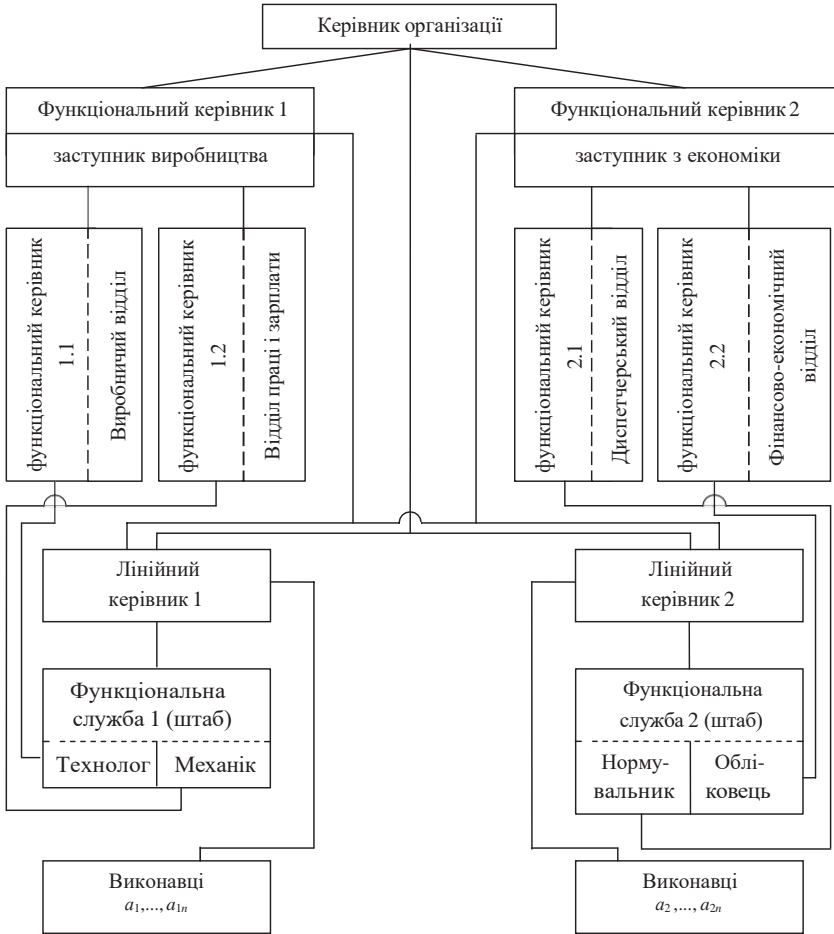


Рис. 2. 7. Лінійно-функціональна організаційна структура управління великим за масштабами виробництва підприємством

- ефективне використання ресурсів. Досягається необхідна ротація кадрів, коли кожен спеціаліст бере участь у роботі кількох проектів;
- під час розвитку професійної підготовки кадрів працівники завдяки участі у різних проектах можуть урізноманітнити свою професійну підготовку. Крім того, у процесі ротації кадрів у них формуються необхідні управлінські навички;

- підсилюється мотивація співробітників. Особливий акцент робиться на прийнятті рішень в межах окремих програм, що надає підлеглим велику свободу участі в процесі вироблення рішень;
- концентрація зусиль вищого керівництва на вирішуванні завдань стратегічного планування. Вище керівництво має необхідний запас часу для організації стратегічного планування, оскільки рутинні оперативні рішення приймають функціональні та лінійні менеджери.

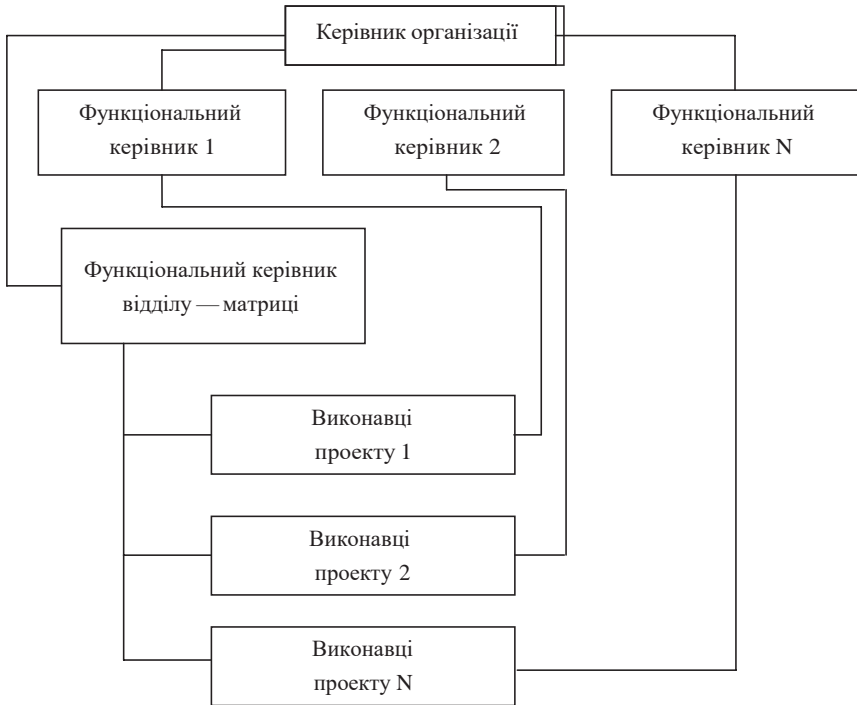


Рис. 2.8. Матрична організаційна структура управління підприємством

*До недоліків матричних структур належить:*

- виникнення плутанини через подвійну підлеглість співробітників. Ця структура порушує принципи єдиного керівництва, відповідно до якого жоден співробітник не повинен підпорядковуватись більше ніж одному керівнику. Внаслідок цього підлеглі можуть отримувати завдання, які суперечать одне одному;

- загострюється боротьба за владу. Функціональний менеджер може обстоювати технічний рівень виробу на шкоду термінам освоєння його виробництва; лінійний керівник може надавати перевагу дотриманню графіка, не враховуючи зниження якості робіт;

- у матричній організації управління є досить великі витрати часу: необхідно надто часто проводити наради для координування діяльності виконавців;

- виникає необхідність у максимальному сумісництві працівників. Матрична організація приречена на невдачу, якщо серед виконавців домінує агресивність, замкнутість, недовіра.

Отже, в матричній організаційній структурі управління існує подвійна ієрархія підпорядкування — у функціональному та продуктовому аспектах. Ці два потоки ієрархічного впливу одночасно оперують наявними ресурсами з метою досягнення, однакової загальноорганізаційної мети.

*Дивізійна структура* управління передбачає поділ підприємства на окремі секції (дивізії), кожна з яких виготовляє окремі види продукції, часто абсолютно різнорідні (рис. 2.9). Тобто підприємство умовно поділяється на дрібніші підприємства. Зазвичай, такий поділ існує на великих фірмах, які, наприклад, можуть виготовляти автомобілі й комп'ютери. За таких умов кожне утворене підприємство несе власну відповідальність за прибуток, виробництво та реалізацію своєї продукції тощо. Одним із основних завдань керівництва такими підприємствами є гармонізація його загальної мети з інтересами окремих її сателітів (дивізій).

Структурування у таких організаціях відбувається не за функціональною, а за об'єктною (предметною) ознакою.

Дивізійна структура зумовлює децентралізацію процесів прийняття рішень, обов'язки і відповідальність делегуються на рівні керівників окремими підрозділами (дивізіями).

*До плюсів дивізійних організаційних структур належить:*

- адаптація до нестабільних зовнішніх умов. Кожен підрозділ є відносно малою структурною одиницею, яка легко може пристосовуватися до змін у системі розроблення продукції, потреб покупців, або до регіональної специфіки;

- високий рівень задоволення клієнтів. Більше уваги в умовах дивізійної структури приділяють клієнтурі — продукцію пристосовують до специфічних уподобань і потреб окремих груп покупців;
- висока координація окремих функцій. Працівники ідентифікують себе зі всім виробничим процесом, а не з тим відділом, до якого вони належать через формальні посадові функції, інтенсивнішими стають контакти, налагоджується співпраця між відділами;
- чітко визначена відповідальність за функціонування фірми. Кожний підрозділ вирішує комерційні завдання, у зв'язку з чим на нього можна покласти реалізацію відповідних стратегічних цілей корпорації. Вище керівництво може спеціально проаналізувати діяльність кожного підрозділу (дивізії) та встановити на якій ділянці вдалося досягти найбільших успіхів чи втрат.

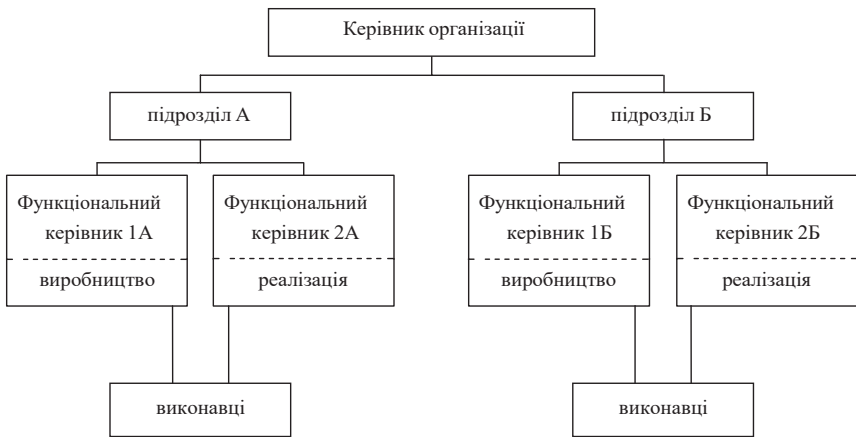


Рис. 2.9. Дивізійна організаційна структура управління підприємством (найбільш узагальнена схема)

*Для дивізійних структур характерні такі недоліки:*

- складність використання трудових ресурсів. Проблема полягає у розосередженні ресурсів між підрозділами. Наприклад, якщо у функціональній структурі може бути достатньо 5 працівників для організації збуту 19 видів продукції, якими залежно від коливань попиту і пропозиції можна маневрувати, то в дивізійній структурі за кожним виробом доведеться закріпити працівників. Під час циклічного коливання

попиту на деякі види продукції (морозиво) влітку може знадобитися 8, а взимку — 2 продавці. Підрозділу доведеться зробити перевід працівників із одних підрозділів до інших. Додаткові витрати, пов'язані з наймом персоналу або переводом працівників із інших підрозділів, у кожному разі є достатньо високими;

- концентрація на цілях підрозділу. Координація діяльності підрозділів найчастіше ускладнена. Працівники підрозділів зосереджуються на цілях своїх продуктових одиниць, ігноруючи масштабніші завдання всієї організації;

- втрата контролю. Вище керівництво може встановити, що підрозділи радикально різняться за багатьма виробничо-господарськими показниками. Через це воно не може встановити єдині правила, інструкції, скласти плани або графіки, обов'язкові для всіх підрозділів.

*Отже, всі вищерозглянуті організаційні структури управління підприємств мають свої конкретні умови застосування залежно від співвідношення позитивних та негативних характеристик у них.*

**Неформальна складова організації.** Як уже зазначалося, кожне підприємство, крім формальної складової організаційної структури (цех, відділ), має низку неформальних соціально-психологічних утворень (мікрогруп), сформованих на основі різних психологічних факторів. Розміри таких мікрогруп зазвичай налічують декілька осіб (діади, тріади, квартали тощо).

Неформальні мікрогрупи є в кожній організації, в будь-якому колективі. Причини їхнього виникнення найрізноманітніші: дружба, потреба в спілкуванні, симпатії, дефіцит інформації тощо.

Неформальна складова структури підприємства виникає й розвивається спонтанно. Вона міцніє зі збільшенням спілкування. Неформальні мікрогрупи створюються поза компетенцією керівництва, адміністрація не може протистояти їхньому утворенню.

Неформальна складова структури організації характеризується наявністю в кожній утвореній мікрогрупі свого лідера. Такі лідери можуть приносити як користь, так і шкоду підприємству. Це значною мірою залежить від формального керівника підприємства. Якщо він має авторитет у колективі, вміє організувати його діяльність, то неформальні мікрогрупи спрямовують свою діяльність у загально-колективному напрямі, й навпаки.

Щоб оволодіти потенціальними вигодами існування неформальних мікрогруп, формальний керівник має знати їхній склад і структуру, працювати з ними, дослухатися до думки неформальних лідерів. Рівню згуртованості мікрогруп має відповідати ступінь їхньої свободи у виробленні управлінських рішень.

**Трудовий колектив.** У традиційному розумінні трудовий колектив — це сукупність працівників якого-небудь підприємства. У менеджменті під колективом розуміють соціальну групу, якій притаманні два компоненти: матеріальний (люди) та духовний (їхні думки, переживання тощо).

Право називатися колективом така соціальна група набуває за умови, якщо вона має низку ознак: спільна корисна мета своєї діяльності, організаційна єдність, психологічна єдність, наявність органів управління та керівництва.

Організування діяльності трудового колективу полягає у вирішенні тих завдань та цілей, які стоять перед господарськими підрозділами підприємства. Успішність такої діяльності значною мірою визначають не лише професіоналізм колективу, але і його ціннісно-орієнтаційна єдність, міжособові відносини. Якщо люди залучені до вирішення колективних завдань всі свої міжособові внутрішні проблеми відводять на другорядний план, то організація може мати успіх.

**Працівник.** Головним структурним компонентом кожної організації є працівник, який виступає як людина, індивід, індивідуальність та особистість.

*Менеджмент розглядає людину як живу особу, що володіє мовою, розумом, знаннями і здатна створювати засоби праці чи користуватися ними, може «продавати» свою працю на ринку.*

- *Індивід — це конкретна людина як представник певної групи людей.*

- *Індивідуальність працівника характеризує неповторність його суттєвих рис і ознак.*

- *Особистість визначає єдність рис та якостей, набутих у взаємодії з людьми, у процесі трудової діяльності.*

Організація праці, керівництво працівниками неможливе без урахування цих складових. Крім того, менеджер, здійснюючи керівництво колективом, завжди має справу зі складними психологічними

рисами працівників. До них належить насамперед характер, темперамент та здібності, які ґрунтовніше вивчає психологічний менеджмент [26, 28].

**Корпорація.** Ефективна організація діяльності значно залежить і від такої її компоненти, як корпоративний дух підприємства — відданості працівників своїй фірмі. Люди, які до остатку віддаються певній професійній справі, ідентифікують себе з тією організацією, де вони реалізують свої можливості. За характером ідентифікації розрізняють три категорії працівників: байдужі, частково ідентифіковані, цілком ідентифіковані.

Розвиток корпоративного духу здійснюється сьогодні й у нас, здебільшого на приватних фірмах. Основне завдання приватизації — витіснення із психології людей почуття відчуженості та заміни його почуттям власника.

Розвитку корпоративного духу своїх підприємств багато уваги приділяють зарубіжні компанії. Особливу активність у цьому проявляє японський бізнес. Кожна японська компанія має свою форму робочого одягу, ритуали, вважає обов'язковим здійснювати певні витрати на створення у працівників позитивного образу свого цеху, фірми, наймає працівників на роботу до виходу на пенсію (пожиттєвий найм). Японський менеджмент не без підстав стверджує, що в сучасних умовах без цього неможливо забезпечити високопродуктивної та якісної праці.

## **2. Процес менеджменту в організаційних структурах**

*Процес менеджменту* — це послідовність певних завершених його етапів, виконання яких забезпечує вплив керівної системи на керовану з метою досягнення цілей організації [20].

Процес менеджменту охоплює певні категорії, такі як керівна та керована системи організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо. На рис. 2.10. наведено графічну модель процесу керівництва, що реалізує організація та її характеристики [20, с. 36–38].

Організацію розглядають як відкриту систему, що має входи та виходи, а також складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є невід'ємно пов'язаними. Керівна система

містить ті складові елементи, які забезпечують процес менеджменту. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

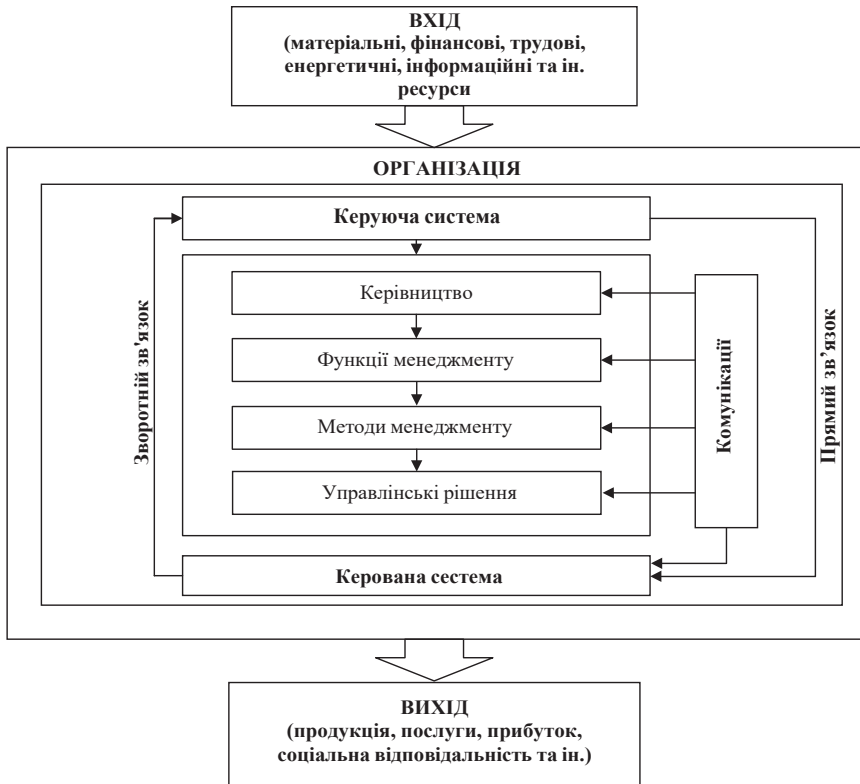


Рис. 2.10. Графічна модель процесу менеджменту [20, с. 36]

Перший етап процесу керівництва полягає в реалізації функцій менеджменту, до яких належать певні види управлінської діяльності, наприклад, планування виробництва та реалізації продукції, управління розробкою технологій, конструювання виробу, управління обліком, керівництво підрозділом в організації тощо. Отже, йдеться про менеджерську діяльність на всіх рівнях керівної системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників



цехів, відділів, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків тощо). У такий спосіб апарат менеджменту зосереджений в керівній системі, який у процесі своєї діяльності має виконати основне завдання — створити систему методів менеджменту, тобто сукупність способів впливу керівної системи на керовану з метою забезпечення ефективного провадження виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості тощо). Тому другим етапом процесу менеджменту є саме формування його методів. Для забезпечення їхнього дієвого управлінського впливу методи менеджменту повинні пройти етап формалізації та згодом перетворитися в управлінські рішення.

Третій етап процесу менеджменту якраз і полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів їх трансформації в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) через канали прямого зв'язку надходять з керівної системи у керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання всіх виробничо-господарських операцій.

Якщо управлінські рішення в керованій системі спрацьовують не повною мірою (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями та ін.), то інформація про усі неточності, недоліки, відхилення через канали зворотного зв'язку надходить в керівну систему (тобто виконується процедура регулювання), в якій апарат менеджменту розробляє необхідні заходи, які спрямовуються на усунення цих недоліків, відхилень тощо.

Рівень виконання керованою системою завдань і досягнення цілей цілком залежить від діяльності керівної системи та, зокрема, апарату менеджменту. За такої умови керівництво є видом управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників організації, забезпечує реалізацію функцій та формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керівної системи на керовану, тобто 4 етапом процесу менеджменту є забезпечення керівного впливу. Керівництво є об'єднувальною дією, тобто виконує роль рушія, який визначає

напрями діяльності апарату менеджменту для досягнення цілей організації. Усі вищеописані процеси менеджменту об'єднуються комунікаціями, тобто обміном інформацією між працівниками, підрозділами організації.

### **3. Культура організації в процесі її утворення та функціонування**

Поняття «*культура організації*» є невід'ємною складовою частиною її менеджменту. Успіх організації чи підприємства залежить не тільки, наприклад, від технологій менеджменту, постановки бухгалтерського обліку, а й від таких факторів, як стиль керівництва й культури організації. Що розуміють під культурою організації?

*Культура організації* — це своєрідний образ підприємства, система його цінностей та філософія, яку поділяють всі працівники. Поняття «філософія підприємства» містить його символи та ритуали, історію та традиції. Культура організації має два рівні: поверхневий і ціннісний.

До *поверхневого рівня* належать видимі та відчутні елементи культури: фірмові знаки, фірмовий одяг, будівлі, масштаби, технології, а також ритуали та звичаї, свята підприємства тощо. Наприклад, станції технічного обслуговування фірм «Мазда», «Мерседес», а в поліграфії — Українська академія друкарства, яка має високий рейтинг у видавничо-поліграфічній діяльності, і тому їхні назви є відомими.

Назва має особливе «навантаження» в поверхневому рівні культури організації. Вдало назвати організацію — це означає з початку визначити їй належне місце у низці інших організацій на ринку.

Назва організації може або притягувати, або відштовхувати від себе людей (клієнтів). Спершу, ніж дати їй назву, варто відповісти на три питання: як люди будуть сприймати її діяльність на ринку, які категорії населення будуть мати ділові стосунки з організацією, які асоціації виникатимуть у людей під час сприйняття назви організації.

Ми свідомо досі не вживали англійське слово «імідж». Частково широкому загалу освічених людей у нашій країні це слово стало відомим завдяки розвитку прикладної науки іміджелогії, яка відіграє значну роль у системі ділових стосунків між людьми під час вивчення причин успіху одних і неуспіху інших. Форма одягу, манера

поведінки різних категорій людей, оформлення вестибюлів, актових залів, наочна агітація тощо — це елементи цієї прикладної науки [28].

Через зовнішню форму розкривається внутрішній зміст людини, організації, держави. Отже, імідж існує на мікро- та макрорівнях, має зовнішню форму і внутрішній зміст, які постійно мають бути в динамічній рівновазі.

У структурі іміджу організації можна виділити такі взаємопов'язані за формою і змістом компоненти: зовнішній вигляд організації та стиль роботи її керівництва; облаштування робочих місць і режим роботи організації; товарний вигляд продукції та реклама [28].

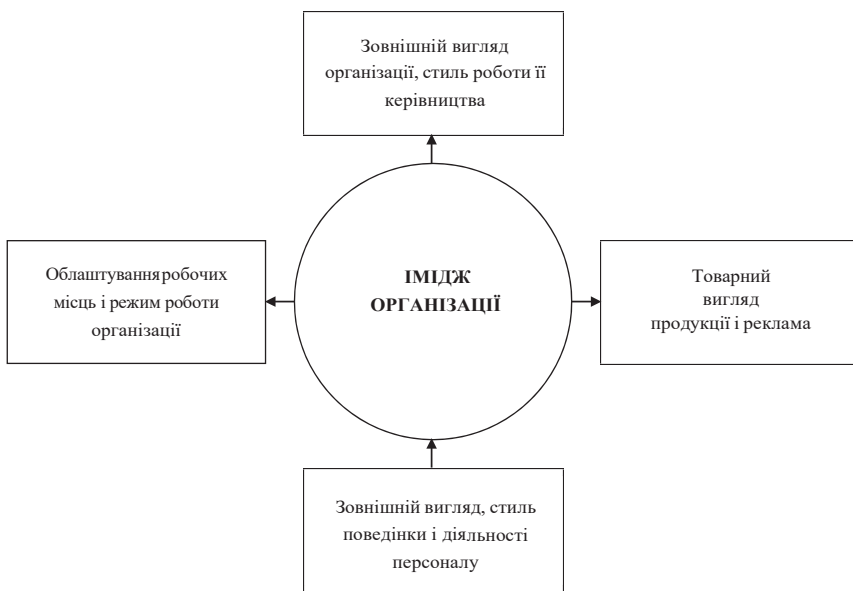


Рис. 2.11. Структура іміджу організації [28, с. 199]

Під зовнішнім виглядом організації необхідно розуміти як екстер'єр (власне зовнішній вигляд), так і інтер'єр приміщення, де відбувається вся її діяльність.

Зовнішнє оформлення (екстер'єр) дає інформацію про характер діяльності організації, власника чи відомчу належність. Архітектура: споруди, фірмовий знак перед входом, величина і оздоблення вхідних

дверей, охайність навколишньої території налаштовують на певну поведінку того, хто потрапляє сюди вперше.

Додаткову інформацію і враження ми отримаємо, увійшовши в хол приміщення: оперативна інформація, найважливіші здобутки організації, зручні меблі для сидіння, декілька гарних авторських полотен, міні-сад — це те, що викличе у відвідувача доброзичливість, повагу і діловий настрій.

«Ідеальний» керівник докладє значних зусиль в облаштуванні свого офісу як у технічному оснащенні, так і враховуючи ергономічні та естетичні вимоги. Стан офісу — наочне свідчення культури ділової людини. Дотримання цієї культури завжди зближує цивілізованих ділових людей, робить їх відкритішими один до одного.

Ергономіка офісів, їх дизайн — актуальна проблема, однак її вирішення не завжди є вдалим. Зрештою зазнає збитків професійний імідж. Коли немає візитної картки, є недотримання ділового етикету в спілкуванні, примітивний, а тим більше неохайний вигляд офісу та службових кабінетів тощо завдає значних збитків репутації фірми.

На основі сприйняття інтер'єру службового приміщення та режиму праці складається відповідна думка про організацію в цілому.

Загалом проблема організації робочих місць, наприклад, розташування столів в офісі, пов'язана із сприйняттям людини людиною, із психологічною сумісністю працівників, ступенем їхньої виробничої взаємозалежності тощо.

Напевно, найоптимальнішою розстановкою робочих місць в офісах є розстановка за принципом облюбовування території — кожен організує робоче місце відповідно до естетико-ергономічних смаків, понять, стилю роботи і психологічного «комфорту».

У формуванні високого іміджу фірми одну із провідних ролей відіграє товарний вигляд продукції та її реклама. Продукція фірми визначається за фірмовим стилем організації.

*Фірмовий стиль* — це характерні ознаки, зокрема в зовнішньому вигляді продукції, що дає можливість за гештальтом (цілісним образом) оцінити відразу фірму як виробника продукції (послуг) [28].

З психологічного погляду, продукція однієї фірми повинна мати характерні та визначальні деталі в оформленні, які відразу дають

можливість вирізнити її серед десятків і сотень видів продукції інших фірм.

Імідж будь-якої фірми складається із багатьох чинників, пов'язаних передусім з організацією виробництва, таких як відповідальність, швидкість, результативність. Імідж створюється завдяки спільним зусиллям всіх працівників без винятку. Створення доброго іміджу — це довготривалий процес.

*Ціннісний рівень організації* — це еталони щоденної поведінки її співробітників. Еталони — це норми, яким повинні відповідати працівники підприємства: стиль роботи, культура поведінки, акуратність документообігу, ділова атмосфера тощо.

Ціннісний рівень організації є насамперед завдяки особистому іміджу її працівників.

Особистий імідж проявляється у людському визнанні, в ставленні до особи певної групи або суспільного прошарку населення. Він є збірним поняттям, яке містить як ділові, так і особистісні характеристики працівника. Серед них пріоритетними необхідно визнати: вихованість, ерудицію, професіоналізм, на яких і «тримається» імідж конкретної особистості.

Не останнє значення у сприйнятті людини людиною має одяг. Недаремно народна мудрість каже: «Зустрічають за одягом...» Тому передусім треба відзначити соціально-рольове призначення одягу. У багатьох підприємств є фірмовий одяг. Він характеризується не тільки певним фасоном, а й різноманітністю кольору. На таких підприємствах за робочим одягом легко можна розпізнати робітника, службовця і менеджера. Це дисциплінує працівників, полегшує їхні комунікативні контакти.

Щоб досягнути більших успіхів у кар'єрі або бізнесі, необхідно окрім певного зовнішнього вигляду мати також певні риси характеру. Ці риси є різними для кожного виду діяльності. Якщо людина, наприклад, займається безпосереднім збутом товару, то вона має бути приязною, енергійною, наполегливою, а службовець офісу — організованим, уважним до дрібниць, охайним.

Але є такі риси характеру (внутрішня складова особистого іміджу), які мають бути притаманні людині будь-якого фаху, тим більше менеджеру, — впевненість у собі, доброзичливість, творчий підхід до виконуваної роботи, енергійність.

Деякі цінності з плином часу повинні замінюватися іншими. Для цього організація має піклуватися про вдосконалення діючих і вироблення нових цінностей.

Отже, імідж організації створюється завдяки єдності двох рівнів її культури — поверхневого і ціннісного.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. У яких двох значеннях вживається термін «організація»?
2. Що належить до загальних рис організації?
3. Що охоплює внутрішнє і зовнішнє середовище організації?
4. Які є складові організаційної структури підприємства?
5. Які є види організаційних структур управління підприємством?
6. Які фактори впливають на побудову організаційних структур управління підприємством?
7. Чим функція «організування» характеризується у різних видах організаційних структур управління?
8. Що таке культура організації (підприємства)?
9. Що нині характерне для розвитку організацій в Україні?
10. У чому полягає суть корпоративного духу організації (підприємства)?
11. Чим характеризується працівник як головний структурний компонент організації (підприємства)?
12. Яка роль менеджменту в розвитку формальної і неформальної складових організації?

### **План семінарського заняття**

1. Суть поняття «організація».
2. Характеристика видів організаційних структур управління підприємством.
3. Культура організації та її розвиток у сучасних умовах господарювання?
4. Основні тенденції розвитку організацій в Україні.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Роль менеджменту в розвитку формальних організацій.

2. Неформальна складова організації в структурі управління підприємствами.

3. Лінійна організаційна структура управління.

4. Функціональна організаційна структура управління.

5. Лінійно-функціональна організаційна структура управління.

6. Лінійно-штабна організаційна структура управління.

7. Матрична організаційна структура управління.

8. Дивізійна організаційна структура управління.

9. Корпоративний дух організації.

10. Процес менеджменту в організаційних структурах.

11. Формування культури організації.

## **Тема 2. Функція менеджменту «організаційне планування»**

1. Суть та характеристика організаційного планування.

2. Методи організаційного планування.

3. Процес організаційного планування.

### **1. Суть та характеристика організаційного планування**

Кожне підприємство (організація) — це складна виробнича система, у якій вирішується цілий комплекс завдань. Організація такої роботи полягає у вмілому розподілі цих завдань між виконавцями відповідно до їх функціональної приналежності. Виділення цих завдань в окремі види робіт пов'язане із розподілом та кооперацією праці як неодмінним фактором удосконалення трудових процесів в умовах масштабності виробництва, наявних великих потоків інформації тощо. У менеджменті відносно відокремлені види управлінської діяльності відображаються їхніми функціями, до яких класично належать планування, організування, мотивування та контролювання.

Розглядати функції менеджменту необхідно насамперед з визначення їхнього понятійного апарату. Сьогодні науковці пропонують розглядати, окрім вищезазначених функцій (саме ці чотири функції менеджменту запропонували Мескон, Альберт і Хедоурі), також регулювання, аналізування, координування, розпорядництво та ін. [21, 59]. Такий підхід, на думку авторів, не є правильним, оскільки ці доповнення до класичних чотирьох функцій менеджменту є ні чим

іншим, як їхніми характеристиками. Тобто, чи можна увявити собі план організаційних дій апарату керівництва, чи окремого менеджера підприємства, відомства, міністерства без його аналізування, регулювання, внесення змін, надання розпоряджень, призначення координаторів і відповідальних осіб за його реалізацію? Однозначно, що ні. Та й взагалі, самі функції менеджменту є лише відносно відокремленими одна від одної, адже маючи організаційний план, необхідно організувати його виконання, визначивши основні мотиви (вигоду) та забезпечивши відповідний контроль. Але коли, думаючи, що взявшись за виконання планових завдань, їх можна буде проконтролювати у кінці всього управлінського процесу, то це одна із помилок менеджера — контроль має бути уже на перших його етапах для того, щоб можна було (за потреби) відрегулювати відхилення у процесі організаційних дій, змінити мотиви (коли це потрібно), скоординувати роботу виконавців тощо. Тому в кожній із чотирьох функцій завжди є ознаки трьох інших — у цьому й полягає їхня відносна відокремленість, як видів управлінської діяльності.

Ще однією важливою проблемою під час розгляду функції планування (зрештою, як і будь-якої іншої) є те, що чимало українських науковців розглядають його здебільшого з економічного погляду, а не суто організаційним, як цього потребує класичний менеджмент. Адже, техніко-економічне планування, оперативне планування, бізнес-планування, бюджетування та ін., про які говорять автори підручників і посібників, це тільки управлінські процеси, які є в організаційних структурах [11, 20, 15, 29, 61]. А безпосередньо менеджмент має розглядати планування з позицій керівника, працівника як робітників певного плану керівних дій, і тому така їхня діяльність характеризується вміннями організувати весь процес планування, скористатися відповідними методами для цього тощо. Зважаючи на це, ми розглядатимемо функцію організаційного планування, а не планування як управлінський процес загалом, щоб більше підкреслити її належність саме до менеджменту (керівництва). Важливо також наголосити, що планування, як процес певних дій, у менеджменті необхідно розглядати не лише з позицій формування планів на далеку перспективу, але найперше на щодень, тиждень, декаду, місяць.



Автори під плануванням, яке називають загальною функцією менеджменту, пропонують розуміти «вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації» [20, с.15]. Водночас зазначають про два види планування: стратегічне та оперативне (поточне), розкриваючи їх зміст саме з економічного погляду. Ми пропонуємо розглядати ці два види планування лише з позицій менеджменту. Тому в цьому контексті надалі говоритимемо про *організаційне планування* — відносно відокремлений вид менеджерської діяльності, який визначає перспективні та поточні цілі функціонування організаційних структур і передбачає використання відповідних організаційних методів для їх досягнення.

## 2. Методи організаційного планування

Організаційне планування має свої прийоми та методи, відмінні від економічних методів планування. Серед їхніх видів найбільш вживаними є:

- метод послідовного опису дій;
- метод мережевого планування та управління;
- планування робіт складанням графіків;
- метод календарного планування робіт [9, 59].

Використання перших двох методів дозволяє менеджерам отримувати перспективні плани різних напрямків виробничо-господарської чи управлінської діяльності організаційних структур, а інших два — поточні.

**Метод послідовного опису дій.** Суть його полягає у складанні плану послідовного виконання робіт із необхідною ступінню їхньої деталізації. Такий план можна скласти у вигляді послідовного перебіку операцій за певною схемою. Наведемо приклад використання методу послідовного опису дій зі створення спільного підприємства (СП) для випуску продукції з іноземним партнером.

Організаційний план дій зі створення СП:

- визначення основних цілей утворення СП;
- пошук та вибір іноземного партнера;
- підписання протоколу про наміри СП;
- техніко-економічне обґрунтування;
- підготовка проектів засновницьких документів;

- погодження з органами влади;
- підписання засновницьких документів;
- реєстрування СП.

**Метод мережевого планування та управління (ММПУ).** Зміст цього методу полягає в побудові таблиць робіт, де вказується їхня тривалість та мережевого графіку (МГ), який показує послідовність їхнього виконання.

ММПУ забезпечує:

- оглядовість сприйняття інформації про управлінські дії;
- пошук найефективнішого рішення, оскільки він попереджує про можливі «зриви» у процесі виконуваних робіт (дій);
- оперативність і дієвість керівництва;
- прийняття обґрунтованих рішень, оскільки він враховує досвід великої кількості працівників.

Мережевий графік — це схема відображення в певній послідовності планових робіт (дій) із досягнення мети управління у їхньому взаємозв'язку (рис. 2.12). Під роботами розуміють процеси, заходи, які потребують витрат часу та ресурсів. *Подія* — це результат однієї або декількох виконаних робіт. Неперервна послідовність робіт у МГ становить шлях. Найбільший за тривалістю шлях між початковою та кінцевою подією називають критичним. Він визначає тривалість виконання проекту (прийняття рішення) загалом. Усі події на МГ подають у вигляді кола чи квадрата, які діляться на чотири сектори. У верхньому секторі записують номер події, у лівому секторі записують величину раннього терміну здійснення події, у нижньому — номер попередньої події, через яку до цієї події проходить найбільший за тривалістю шлях (його встановлюють за максимальним значенням раннього терміну закінчення робіт, які спричинять настання цієї події).

Під стрілками, якими позначають кожну роботу на графіку, записують їхню тривалість, а над ними дробом — повний та частковий резерви часу їх виконання. Для спрощення розрахунків у кінці стрілки можна вказувати ранні терміни закінчення робіт, а на початку — пізні терміни їх початку.

Під час побудови МГ необхідно опиратися на такі правила:

- стрілка (робота) може з'єднувати лише дві події;

- на графіку не повинно бути «глухих» подій, тобто таких, із яких не виходить і в які не входить жодна стрілка (робота);
- шлях не може проходити двічі через одну й ту саму подію.

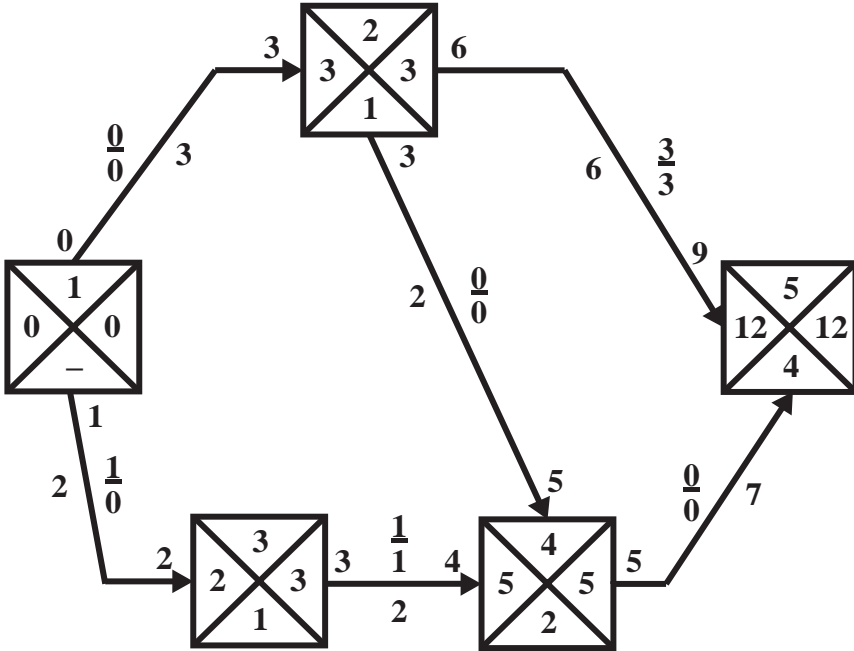


Рис. 2.12. Мережевий графік з параметрами

**Параметри мережевого графіку.** Основні параметри МГ — це ранні й пізні терміни здійснення подій, ранні й пізні терміни початку й закінчення робіт, часткові й повні резерви часу здійснення (настання) подій та виконання робіт, тривалість критичного шляху.

**Ранній термін** здійснення події характеризує найбільш ранній із можливих термін, необхідний для виконання всіх робіт, які спричиняються до цієї події. Він визначається за найбільшим значенням раннього терміну закінчення прийдешніх робіт, які спричинилися до неї. Для подій, які не залежать від жодних робіт ранні терміни їхнього здійснення дорівнюють нулю.

**Пізній термін** здійснення події є допустимим терміном її настання за умови збереження загальної тривалості мережі та визначають

його (прирівнюють) за найменшим значенням пізнього початку робіт, які виконують після настання цієї події. Пізній термін здійснення кінцевої події дорівнює тривалості критичного шляху та прирівнюється до раннього терміну її настання.

*Ранній початок* будь-якої роботи рівний ранньому терміну здійснення попередньої для неї події.

*Раннє закінчення* роботи визначається сумою раннього терміну здійснення попередньої для неї події та тривалістю цієї роботи.

*Пізній початок* роботи дорівнює різниці пізнього терміну початку наступної за нею події та тривалості самої роботи.

*Пізнє закінчення* роботи характеризує найпізніший термін її можливого виконання, тобто — це час її закінчення за умови, що вона розпочата в пізній термін. Його визначають за значенням пізнього терміну здійснення наступної для певної роботи події. Зіставляючи ранні та пізні терміни виконання робіт, виявляємо ті з них, які «лежать» на критичному шляху й резерви часу для них. Роботи, які «лежать» на критичному шляху не мають резервів часу, а також ранні та пізні терміни їхнього початку і ранні та пізні терміни їхнього закінчення збігаються.

*Повний резерв* часу виконання роботи — це час, на який можна перенести початок роботи або збільшити її тривалість без зміни загального терміну прийняття рішення (тривалості мережі). Він є різницею пізнього та раннього терміну початку роботи, або пізнього та раннього терміну її закінчення.

*Частковий резерв* часу виконання роботи — це час, на який можна перенести її початок або збільшити її тривалість без зміни раннього терміну початку наступних за нею робіт. Він є різницею раннього терміну початку наступних робіт і раннього закінчення цієї роботи.

*Етапи розрахунку параметрів МГ.* На першому етапі визначаємо ранні терміни закінчення робіт і за найбільшим їхнім значенням встановлюємо ранні терміни здійснення майбутніх подій. Для цього до раннього терміну здійснення попередньої для певної роботи події додається тривалість самої роботи. Наприклад, для роботи 2–4, яка зв'язує подію 2 і 4, ранній термін її завершення дорівнює 5 часовим одиницям ( $3+2=5$ ), а для роботи 3–4, яка зв'язує події 3 і 4, — 4 часовим одиницям ( $2+2=4$ ). Отже, максимальне значення

для ранніх термінів здійснення робіт становить 5 і тому ранній термін настання події № 4 дорівнюватиме 5. На цьому етапі розглядаються послідовно всі роботи і події МГ, починаючи з першої (початкової).

На *другому етапі* визначають ранні терміни здійснення подій за визначеними мінімальними значеннями пізніх термінів початку робіт, які виконують за ними. Розрахунок починаємо з кінцевої події, для якої значення пізнього терміну її здійснення приймаємо рівним значенню раннього терміну її здійснення, оскільки останній встановлений за максимальними (найпізнішими) значеннями завершення робіт, що ведуть до кінцевої події. Для цього від пізнього терміну здійснення наступної для певної роботи події віднімаємо тривалість самої роботи, яка веде до цієї події. Наприклад, для роботи 2–5 пізній термін її початку становить 6 часових одиниць (12–6), а для роботи 2–4 — 3 часові одиниці (5–2). Отже, для події «2» пізній термін її здійснення дорівнюватиме 3 часовим одиницям, як мініимальному значенню серед двох з них, які склали відповідно 3 і 6 часових одиниць.

На *третьому етапі* визначаємо критичні події, тобто ті, для яких ранні терміни їхнього здійснення дорівнюють пізнім. Для мережевого графіка, наведеного на рис. 2.12, це події з № 1; 2; 4 та 5. Відповідно і роботи, які з'єднують ці події, також є критичними.

На *четвертому етапі* визначаємо повні та часткові резерви часу виконання робіт. Повний резерв часу виконання роботи визначають як різницю між значенням пізнього терміну здійснення події, в яку «входить» ця робота та значенням раннього терміну здійснення цієї роботи. Наприклад, для роботи 1–3 він становить 1 часову одиницю (3–2). Частковий резерв часу виконання роботи визначають як різницю між значеннями раннього терміну здійснення події, в яку «входить» ця робота та значенням раннього терміну здійснення цієї роботи. Так, для тієї ж роботи 1–3 частковий резерв часу дорівнюватиме 0 (2–2). Розрахунки починаємо виконувати з кінцевої події МГ.

**Метод графіків виконання робіт.** Цей метод передбачає встановлення переліку робіт, що виконують, із фіксуванням початку й кінця їхнього виконання та затвердженням виконавців.

Таблиця 2.1

**Графік виконання робіт із вдосконалення  
організаційної структури управління підприємством**

Види робіт (дій)	Дата		Виконавець
	початку	кінця	
1	2	3	4
1. Аналіз діючої структури управління підприємством	5.01.20	31.01.20	заступник директора з кадрових питань
2. Обґрунтування доцільності раціоналізації структури управління	1.02.20	—	директор
3. Розробка плану раціоналізації структури управління	2.02.20	30.03.20	—//—
4. Представлення плану раціоналізації на розгляд органів управління підприємством	1.04.20	—	директор, заступник директора з кадрових питань
5. Внесення змін у план реструктуризації	2.04.20	5.04.20	—//—
6. Затвердження нової структури управління підприємством	10.04.20	—	директор

**Метод календарного планування робіт.** Робочий календар — це план роботи керівника чи спеціаліста на певний проміжок часу (день, тиждень, декаду, місяць). Приклад робочого календаря на день, який створив керівник підприємства, наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Робочий план дня**

Години	Завдання (роботи)	Примітки
1	2	3
9 <sup>00</sup>	Обговорення дій на день із керівниками підрозділів	У графу «примітка» можуть вноситися конкретні питання, які стосуватимуться тих чи інших завдань (робіт)
9 <sup>30</sup>	Ознайомлення з процесом виробництва	
10 <sup>00</sup>	Переговори із замовниками	

1	2	3
10 <sup>30</sup>	Вирішення поточних справ	
13 <sup>00</sup>	Обідня перерва	
14 <sup>00</sup>	Засідання у вищій організації	
16 <sup>00</sup>	Постановка задач керівникам відділів на наступний день	
17 <sup>00</sup>	Прийом відвідувачів	
18 <sup>00</sup>	Закінчення робочого дня	

Вибір методів організаційного планування здійснюють фахівці відповідно до планових завдань, які потрібно розв'язати.

### 3. Процес організаційного планування

Процес організаційного планування — це сукупність послідовних цілеспрямованих організаційних дій для визначення перспективних та поточних цілей менеджменту. Учасниками цього процесу є керівники (менеджери), виконавці, контролери. Його мета полягає в об'єднанні організаційних зусиль учасників процесу для досягнення відповідного результату планування. Об'єктом організаційного планування є перспективні та поточні плани організаційних структур, а його предметом — їхні конкретні виробничо-господарські та управлінські задачі перспективного та поточного характеру.

З огляду на суть управлінської діяльності можна виділити такі елементи організаційного планування: мету, ситуацію, проблему, рішення. Мета (ціль) визначає зміст виконання процесу планування. Цілі бувають відносно постійними (невизначений період часу) та періодичними. Неправильно визначена ціль робить процес планування неефективним, або навіть шкідливим для функціонування організації. Ситуація є станом об'єкту чи предметом планування. Вона виникає в результаті появи відхилень у діяльності організаційної структури загалом, або її підрозділів. Ситуація в організаційному плануванні має одну важливу особливість, яка часто є проблемою для менеджерів, — це створення плану дій у її вирішенні, що є основою для появи інших ситуацій. Проблема — необхідність обґрунтування та вибору певної позиції в розв'язанні ситуації, що виникла, тобто рішення. Рішення — це завершальний елемент у процесі організаційного планування, яке

передбачає вибір найефективнішого його методу для впливу на певну ситуацію, а також конкретних ресурсів і процедур.

Незалежно від того, йдеться про перспективні чи поточні задачі організаційного планування, його процес має містити такі етапи:

- встановлення мети;
- інформаційно-ресурсне забезпечення;
- оцінка та аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього впливу;
- виконання розрахунків та обґрунтувань;
- вибір методів організаційного планування.

Визначення мети планування — це головна умова його успішності. У менеджменті існує такий вислів: «вибір мети, цілі — це мистецтво». Насправді, формулюючи ціль певної роботи, управлінського заходу, проекту, важливо зважати на те, щоб вона була досяжною, для чого необхідно врахувати всі умови та ресурси в арсеналі менеджера. Свідомо недосяжні цілі заподіюють шкоду всьому процесу організаційного планування, витрати для економіки організаційних структур, їх окремих підрозділів та трудових колективів, а також морально-психологічні навантаження безпосереднім керівникам та їхнім підлеглим.

Інформаційно-ресурсне забезпечення організаційного планування полягає в доборі та обробленні необхідної вихідної інформації для нього з метою оцінки доцільності проведення його як процесу. У разі її достатності надалі тільки оцінюють всі наявні ресурси його реалізації.

Будь-який організаційний план формується в умовах впливу численних зовнішніх та внутрішніх факторів, від правильної оцінки яких залежить його значимість та реальність. Для отримання такої оцінки менеджери мають використовувати такі методи дослідження, як: порівняння, аналіз, експертні оцінки та ін.

Виконання розрахунків та обґрунтувань плану полягає у встановленні найважливіших показників (економічних, соціальних, техніко-технологічних), які характеризують очікувані результати. Для цього менеджери мають вибрати якісну методичну базу, кваліфікованих фахівців і технічне забезпечення.

Завершальним етапом у всьому процесі організаційного планування є вибір його методів, про які йшлося вище.



Весь процес організаційного планування має завершитися результатом, який є підтвердженням позитивних чи негативних його сторін.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. Які види трудової діяльності можна виділити в окремі та до яких функцій управління вони можуть належати?
2. Що таке функція менеджменту?
3. Як класифікуються функції менеджменту?
4. У чому полягає зміст функції менеджменту «планування»?
5. Які види виробничого планування виділяють на підприємствах західних держав і яким видам планування вони відповідають на вітчизняних підприємствах?
6. У чому полягає зміст методу організаційного планування «последовний опис дій»?
7. Як використовують в управлінській роботі керівника метод графіків виконання робіт?
8. З якою метою розробляють робочі календарі?
9. Для вирішення яких управлінських завдань використовують метод мережевого планування та управління?
10. Що таке мережевий графік?
11. Що входить до елементів мережевого графіка?
12. Які є параметри мережевого графіка?
13. За якими етапами розраховують параметри мережевого графіка?
14. Які шляхи вдосконалення організаційного планування на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах господарювання?

### **План семінарського заняття**

1. Загальна характеристика функцій менеджменту.
2. Класифікація функцій менеджменту.
3. Зміст функції менеджменту «планування».
4. Методи організаційного планування.
5. Метод мережевого планування та управління.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Функції менеджменту та їхня класифікація.

2. Значення функції менеджменту «планування» для управлінської діяльності.
3. Метод організаційного планування «послідовний опис дій».
4. Метод організаційного планування «графіки виконання робіт».
5. Мережеве планування та управління.
6. Шляхи удосконалення організаційного планування.

### **Тема 3. Функція менеджменту «організування»**

1. Зміст та значення функції «організування».
2. Організування процесів менеджменту.
3. Регулювання як елемент функції «організування».

#### **1. Зміст та значення функції «організування»**

Функція «організування» слідує за функцією «планування» та дає відповідь на питання: хто і як буде реалізовувати накреслений план дій. *Функція «організування»* — це відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який полягає в координації дій трудового колективу, підрозділів організаційних структур з метою забезпечення виконання планових управлінських завдань. Відповідно до змісту цієї функції вона передбачає формування оптимальної організаційної структури управління, визначає потребу в персоналі та його обов'язки і компетенції, а також методи досягнення єдності дій усіх співробітників як соціальної цілісності у всьому процесі менеджменту.

Цю функцію достатньо добре описали науковці, зокрема Ф. І. Хміль [58, 59]. Тому автори не вбачають доцільності вносити власні доповнення в уже напрацьовані до них розробки з цієї теми, а надати їй зміст за уже наявними в науково-методичній літературі.

Існування функції «організування» визнають усі дослідники, однак зміст її тлумачать по-різному. Загалом у поглядах на цю проблему викристалізувалися чотири позиції [59, с. 251–252].

Згідно з першою — організування є діяльністю щодо формування ефективної структури управління та оптимального співвідношення керованої і керівної системи. Організування керованої системи передбачає розроблення оптимального режиму праці, поділ та кооперацію

з метою найефективнішого використання трудових і матеріальних ресурсів на всіх ділянках виробництва. З ним безпосередньо пов'язані проблеми техніки і технології виробництва, організування й регламентування праці.

Організування керівної системи охоплює визначення структури і штатів управлінських органів, порядку її роботи, а також розроблення методів, за допомогою яких функціонує система. Тобто організування як функція менеджменту у цьому трактуванні полягає в цілеспрямованому впливі на колективи людей з метою формування об'єкта і суб'єкта управління, їхніх підрозділів і зв'язків між ними.

Прихильники другої позиції зміст функції «організування» вбачають лише у контексті керівної системи. Організуванням вони вважають процес упорядкування технічної, економічної, соціальної та організаційної підсистем керівної системи на всіх ієрархічних рівнях. Отже, особливістю такого трактування змісту функції «організування» є погляд на неї з позиції упорядкування структур управління.

Згідно зі ще однією позицією, організування — це побудова організаційних структур, забезпечення взаємодії і оперативне управління (регулювання). Функція «організування» полягає у встановленні постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами, визначенні порядку й умов функціонування організації та реалізація через адміністративно-організаційне та оперативне управління.

*Адміністративно-організаційне управління* передбачає визначення виду організаційної структури, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками менеджменту та підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності.

*Оперативне управління* забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану менеджменту. Воно полягає у періодичному або безперервному порівнянні одержаних результатів із запланованими і подальшому їхньому коригуванні.

Багато дослідників визнає існування двох видів організаційної діяльності, які різняться між собою: організування структур та управлінських процесів. На їхній погляд, існує два основні аспекти такого підходу:

- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегій. Інколи його помилково вважають всім організаційним процесом;

- взаємозв'язки повноважень, які пов'язують вище керівництво із низовими рівнями працівників і забезпечують можливість поділу й координації завдань.

Ця думка здається найобґрунтованішою, оскільки організування як функція менеджменту є комплексом заходів зі створення передумов свідомого, цілеспрямованого функціонування організаційних структур. Цими передумовами є структурна і процесна побудови управління організацією. На практиці організування структур і організування процесів є комплексами якісно різних дій, операцій і процедур.

## **2. Організування процесів менеджменту**

Організування процесів менеджменту охоплює комплекс дій менеджера з упорядкування діяльності всіх підпорядкованих йому працівників. Спільна діяльність окремих співробітників, які усвідомлюють необхідність об'єднаних зусиль, буде ефективною тільки за умови чіткого усвідомлення кожним своєї ролі і зумовлених нею зв'язків. Це положення поширюється як на виробничу організацію, так і на урядову установу [59, с. 263–269].

Процесне організування здійснює лінійний або функціональний менеджер у межах керівної системи загалом чи певного функціонального підрозділу. Воно охоплює визначення обов'язків, повноважень і відповідальності; діапазону і сфери діяльності; централізації і децентралізації управлінських функцій та організаційних зв'язків; операцій і процедур підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень (рис. 2.13).

Організування управлінських процесів розпочинають із визначення повноважень, обов'язків і відповідальності управлінських працівників, що є однією із суттєвих умов здійснення повноцінного менеджменту. Повноваженнями працівника менеджменту є право на самостійні дії, забезпечення інформацією і знаряддями праці.

*Повноваження* — визначене у певний спосіб право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання визначених завдань.

В економічній теорії існує два погляди на процес формування повноважень конкретної посадової особи. Перша полягає в тому, що

процес формування повноважень відбувається зверху донизу, через поетапну передачу їх від вищого рівня менеджменту до найнижчого, дотримуючись ієрархії, і називається делегуванням. Згідно з другою («концепцією прийняття повноважень Барнарда») — менеджер скеровує підлеглому вимогу, яку той може прийняти або не прийняти. У першому разі менеджер має повноваження, а в другому — ні.



*Рис. 2.13. Схема процесного організування діяльності суб'єкта управління [59, с. 264]*

Обґрунтованішим здається твердження, за яким процес наділення повноваженнями відбувається від найвищого керівника організації до кожного наступного рівня ієрархії, а на кожному рівні — від керівника до підлеглих. На вищому рівні менеджменту повноваження розподіляють між менеджерами (президентом, віце-президентами, директорами та ін.) і працівниками управління цього рівня. Одночасно частину повноважень вищого рівня менеджменту передають середньому, де відбуваються аналогічні процеси розподілу повноважень і передавання частини їх низовому рівню. Водночас певна частина повноважень, що одержав середній рівень менеджменту

від вищого, може бути передана низовому, де і реалізується право самостійного прийняття рішень, що здійснюють посадові особи чи групи. Надані повноваження втілюються у службовій компетенції працівників менеджменту і закріплюються в посадових (службових) інструкціях. Право на самостійні дії (рішення) зумовлено суттю робочого місця, доцільність якого визначає комплекс функцій, які необхідно виконати на конкретному рівні ієрархії. Повноваження делегують посаді, а не індивіду, який її посідає. Отже, низові рівні менеджменту наділяють повноваженнями, що передані від вищого рівня, а підлеглі — від безпосереднього керівника, що не зовсім відповідає поняттю «делегування повноважень». Точнішим є поняття «децентралізація повноважень».

Децентралізація є основним аспектом делегування, адже наскільки повноваження не делеговані, настільки вони централізовані. Централізація повноважень в однієї особи теж можлива, це означатиме, що у менеджерів не буде підлеглих, а відповідно, й структурної організації. Певний ступінь децентралізації повноважень характерний усім організаціям. Але абсолютна децентралізація неможлива, оскільки делегування усіх своїх повноважень, що здійснює менеджер призводить до того, що він припиняє повноваження керівника, його посада анулюється, а організація припиняє існування.

Делегування повноважень може бути тимчасовим, епізодичним, зумовленим виробничою необхідністю надання органу управління чи працівнику непередбачених положеннями або посадовою інструкцією додаткових прав. Свої обов'язки й права менеджер може делегувати не тільки підлеглим. Так, для виконання або вирішення певного завдання може бути організована тимчасова група, керівник якої не підпорядкований менеджеру вищого рівня. Водночас, у зв'язку з виконанням завдання, він може надати керівнику групи певні повноваження, зокрема й такі, що передбачають дії від його імені.

З поняттям «повноваження» тісно пов'язані поняття «влада» і «відповідальність». Влада — це можливість впливати на поведінку інших. Нею володіє кожен працівник управління в межах службового статусу. Якщо повноваження можуть бути передані (зафіксовані) чи делеговані, то влада залишається в індивіда, який їх передав (делегував). Насправді вона проявляється у можливості відібрати передану

частину своїх повноважень. Під час передавання повноважень підлеглий набуває додаткової відповідальності перед менеджером, від якого отримав повноваження, однак за менеджером зберігається загальна відповідальність за вчинки і дії підлеглого, зокрема стосовно переданих (делегованих) повноважень.

Розглянуті аспекти тлумачення повноважень відображають відносини «менеджер — підлеглий», тобто процес визначення лінійних повноважень. У ієрархічній структурі управління лінійні повноваження кожного рівня утворюють скалярний ланцюг, тобто ланцюг команд від вищого до низового рівня ієрархічної драбини.

Діяльність менеджера передбачає також відносини «менеджер — група співробітників», відображені в повноваженнях апарату менеджменту. Навіть за єдиноначальності сучасний менеджмент є колективним, тобто його здійснює менеджер спільно із підпорядкованим апаратом, штабом, сформованим із фахівців з реалізації окремих функцій менеджменту та працівників, які обслуговують менеджерів і функціональних фахівців. У зв'язку з цим виникає проблема апаратних (штабних) повноважень.

У складі управлінського штабу виокремлюють консультативний апарат, що обслуговує і особистий апарати. Роль кожної складової та ефективність діяльності штабу загалом залежать від закріплених за ним повноважень. Наприклад, у вітчизняній практиці управління штабний апарат наділений консультативними і функціональними повноваженнями.

Спільна праця лінійного менеджера з управлінським штабом зумовлює проблему визначення діапазону управління. Існування організаційних рівнів ґрунтується на наявності межі кількості співробітників, діяльність яких менеджер може повноцінно координувати й контролювати, хоча вона непостійна і залежить від конкретних умов. Різноманітні дослідження не дали чітких висновків про діапазон управління.

Так, французький дослідник В. Грайкунас запропонував у 1933 р. формулу для визначення кількості можливих зв'язків, які має враховувати менеджер.

$$K = n \left[ 2^{n-1} + (n-1) \right], \text{ або } n(2n/2 + n - 1) \quad [2.1]$$

де  $K$  — кількість можливих взаємозв'язків менеджера з підлеглими при цій їхній кількості  $n$ . Отримані за допомогою цієї формули результати наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Кількість взаємозв'язків менеджера з підлеглими  
залежно від їх кількості [59, с. 268]**

Кількість підлеглих	Кількість взаємозв'язків
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11 374
12	24 708
18	2 259 602

Формула становить ймовірніше теоретичний інтерес, оскільки на практиці проводять управлінські заходи, що зменшують кількість і частоту посадових зв'язків, які потребують контролю менеджера, дають змогу розширити діапазон управління і зменшити втрати, спричинені надмірною кількістю підрозділів (підлеглих). Тому вважають, що одному менеджеру можна безпосередньо підпорядкувати від 8 до 15 підлеглих, хоча цю тезу не варто сприймати догматично. Якщо кожний вищий керівник у своєму підпорядкуванні має чотирьох підлеглих, а майстру підпорядковано п'ятнадцять робітників, то у дванадцяти рівнях ієрархії загальна кількість працівників може досягти 251 658 248 осіб.



Для структурування в організації людей потрібно дотримуватися «золотої середини» між суперорганізацією і слабкою організацією. За суперорганізації (адміністрування) управлінські дії так регламентовані, що навіть в особливих умовах менеджери не мають належної свободи дій, змоги виявити ініціативу, а за слабкої організації менеджер має постійно імпровізувати.

Дії менеджера, пов'язані із процесним організуванням менеджменту, не обмежені визначенням повноважень, обов'язків, відповідальності й діапазону управління. Важливою складовою організування процесів є визначення операцій і процедур з виконання управлінських рішень, що є одним з найслабших аспектів управлінської діяльності. Отже, необхідна кваліфікована підготовка рішень, своєчасне доведення їх до виконавців, контроль за реалізацією.

### **3. Регулювання як елемент функції «організування»**

Кожна послідовність загальних функцій менеджменту є ланцюжком, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Без оперативної діяльності управлінців цей ланцюжок розривається [59, с. 269–273].

Згідно з теоремою англійського кібернетика (теорема необхідної різноманітності) Р. Ешбі для того, щоб успішно протистояти середовищу, складність і швидкість прийняття рішень в організації повинна відповідати складності і швидкості змін, які відбуваються в середовищі. Тобто для своєчасної реакції на зміни середовища необхідне оперативне регулювання — визначення і реалізація таких форм активності організації, які забезпечують досягнення її цілей.

*Оперативне регулювання як елемент функцій менеджменту «організування» — повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів з метою виконання запланованих завдань і прийнятих рішень.*

Виробничо-господарські процеси всередині організації також надзвичайно динамічні, оскільки на них впливають різноманітні фактори. За цих умов досягти мети організації можна лише постійно регулюючи функціонування об'єкта управління.

Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає під час відхилення її від стратегічної лінії розвитку, тобто порушенні стійкості організації натеper і в перспективі.

Оперативне регулювання передбачає розроблення та організацію виконання оперативних планів та завдань, організацію поточного контролю і регулювання процесу робіт.

Оперативне регулювання здійснює керівна система організації, спрямовуючи його на діяльність керованої. Регулювальний вплив керівної системи повинен бути плановим і містити конкретні способи регулювання і контролю робіт.

Оперативні плани та завдання здебільшого бувають двох видів. Один з них є конкретизацією основних напрямів управлінських дій для виконання плану господарсько-фінансової діяльності. Це організаційні плани, що відображають перелік, послідовність робіт, взаємозв'язок діяльності окремих підрозділів та працівників управління щодо виконання планів економічного й соціального розвитку та досягнення сформульованих цілей (плани маркетингової діяльності, плани закупівлі сировини і обладнання, плани відряджень працівників управління тощо).

Інший вид оперативних планів та завдань є результатом поточного аналізу діяльності об'єкта управління і передбачає негайне втручання в господарські процеси з метою їх регулювання. Наприклад, у зв'язку з масовим надходженням сировини одночасно на кілька залізничних станцій необхідно скласти оперативний план розвантаження вагонів і транспортування вантажів на склади організації, передбачивши напрямки руху вантажопотоків, необхідні транспортні засоби, осіб, відповідальних за розвантаження вагонів, доставку, прийом і розміщення на складах вантажів.

На розроблення оперативних планів та завдань впливають тактика виконання планових показників господарювання, яка враховує наявні засоби та ресурси (матеріальні, грошові, трудові та ін.) і кон'юнктуру ринку. Особливістю оперативних планів та завдань є негайність, конкретність, адресність виконання.

Виконання оперативних планів та завдань розпочинається з конкретизації оперативних планів у формі завдань і спрявування їх до виконавців. Конкретизують плани з урахуванням об'єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб. Зазвичай цю роботу менеджер здійснює на оперативних нарадах працівників управління, оскільки на ефективність виконання оперативних завдань впливає

тривалість проміжку від моменту формулювання завдання до скерування його виконавцю. Доведення завдання супроводжують інструктивно-роз'яснювальною роботою з виконавцями, яка передбачає ознайомлення із загальною ситуацією та особливостями конкретного завдання, орієнтацію на успішне його виконання, уточнення посадових обов'язків і прав. Одночасно менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання — поєднати його з попередніми завданнями чи скасувати ті, які неможливо виконати паралельно, забезпечити виконавця матеріальними засобами.

Після того, як виконавець одержав оперативне завдання настає етап поточного контролю за його виконанням, покликаний забезпечити негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. Засобами оперативного контролю найчастіше є особиста доповідь підлеглого, документальний контроль або інспекційна перевірка керівника.

Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє стабільності функціонування організації.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. Що за своєю суттю та змістом означає функція «організування»?
2. У чому полягає зміст адміністративно-організаційної складової функції «організування»?
3. У чому полягає зміст оперативного управління як складової функції управління?
4. У чому полягає суть процесного організування діяльності суб'єкта управління?
5. Що таке делегування повноважень?
6. У чому полягає суть та значення регулювання як одного із елементів функції «організування»?

### **План семінарського заняття**

1. Зміст та значення функції «організування».
2. Процесне організування діяльності суб'єкта управління.
3. Децентралізація та делегування повноважень в умовах демократизації суспільства.
4. Суть та роль регулювання в організуванні трудової діяльності.

## **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Суть функції «організування» та її місце в їхній системі.
2. Суб'єкти та об'єкти організаційного управління.
3. Делегування повноважень: умови застосування та користь.
4. Децентралізація владних повноважень у менеджменті.

## **Тема 4. Функція менеджменту «мотивування»**

1. Зміст і значення функції «мотивування».
2. Характеристика концептуальних (психологічних) і практичних теорій мотивування.
3. Сучасні форми процесу мотивування персоналу.

### **1. Зміст і значення функції «мотивування»**

У логічному взаємозв'язку елементів системи загальних функцій менеджменту мотивування є на третій позиції. Це закономірно, адже маючи організаційний план, володіючи засобами його виконання, але не оцінивши мотиви (своєрідну користь) та ризики від використання двох попередніх функцій менеджменту не варто розпочинати будь-який управлінський процес узагалі.

Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів визначають передусім люди, які втілюють у життя цілі соціально-економічної системи, виконують прийняті рішення. Менеджерів завжди цікавили мотиви, які спонукають людину до праці за чужим завданням. Актуальність цієї проблеми наростала з розширенням особистих свобод, перетворенням працівника в часткового підприємця, внаслідок чого традиційні заходи стримування і пригнічення переставали спрацьовувати. Тому в системі функцій менеджменту особливо важливим є мотивування. Цю функцію можна розглядати як загальне мотивування працівника до продуктивної праці, так і мотивування в контексті реалізації різноманітних управлінських рішень [18].

*Мотивування* — відносно відокремлений вид управлінської діяльності (функція), яка забезпечує спонукання людини до праці, визначаючи для неї комплекс заохочень і стягнень.

На Заході цій управлінській функції приділяють дуже велику увагу. Мотивування базується на двох категоріях: потреби (відчуття

фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (того, що людина вважає цінним для себе). *Потреби* — це усвідомлення того, що чого-небудь нема і викликає спонукування до дії. Первинні потреби закладені генетично. Вторинні потреби, за своїми суттєвими ознаками психологічні, виробляють у процесі набуття життєвого досвіду.

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то менеджери мають створювати таку систему стимулів (винагород), яка давала б упевненість у задоволенні потреб завдяки діям, спрямованим на досягнення цілей організації.

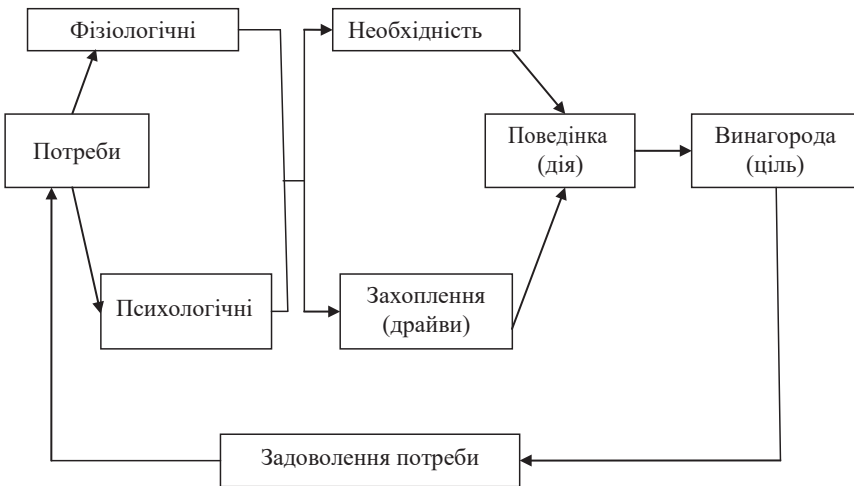


Рис. 2.14. Схема мотивування

*Винагорода* — це все те, що людина вважає для себе цінним. Для стимулювання роботи менеджери використовують зовнішні винагороди (підвищення кар’єри, грошові виплати) і внутрішні винагороди (почуття успіху, можливість самовираження і саморозвитку, дружба і спілкування). Внутрішню винагороду дає сама робота. Кожній людині властива цілком визначена мотиваційна структура. Менеджер має постійно тримати в полі зору безліч різноманітних потреб персоналу, його важливі інтереси. Діяльність людини визначається великою кількістю мотивів з різноманітними пріоритетами: *задоволення від праці, можливості саморозвитку, сприяння в одержанні*

*житла тощо*. Проблема полягає в тому, що мотиви, їхні пріоритети змінюються залежно від особистості робітника, завдань діяльності організації та часу. Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, впливають із складу і структури потреб людини (рис. 2.14).

Протягом багатьох років намагаються звести мотиваційні тенденції людини в системи й на цій основі побудувати певні теорії. Ці теорії допомагають менеджерам зрозуміти істинні шаблони поведінки людей.

## **2. Характеристика концептуальних і практичних теорій мотивування**

Мотиваційні теорії розвивалися протягом усієї історії управлінської науки. Зрештою отримали розповсюдження декілька таких теорій: психоаналітична, теорія-драйвів (захоплень), гедоністична теорія, теорія умовних рефлексів, які називають концептуальними (психологічними). Іншу групу теорій називають практичними, оскільки вони містять тактичні положення щодо здійснення мотиваційної роботи на практиці. Про них йтиметься трохи згодом.

**Психоаналітична теорія.** Творцем цієї теорії є австрійський психіатр *Зигмунд Фрейд* (1856–1939 рр.). Він розглядав особистість як єдність трьох складових частин:

- «*id*» (воно) — резервуар інстинктів та імпульсів людської психіки;
- «*ego*» (я) — особиста визначеність, усвідомлення самого себе;
- «*суперего*» (над «я») — моральні аспекти свідомості й поведінки людини.

«*Id*» — джерело людських бажань, яке складається з двох видів: лібідо і танатос. Енергія лібідо (енергія життя) — це сексуальні бажання людини. Енергія танатос має агресивний характер, Фрейд назвав це енергією смерті. «*Id*» діє за принципом насолоди і прагне до негайного задоволення бажань.

«*Ego*» підпорядковується принципу реальності і шукає можливості для задоволення бажань «*Id*», враховуючи водночас зовнішні фактори, «*Ego*» є своєрідним посередником між «*Id*» і реальним світом, вибирає ефективні засоби спілкування із зовнішнім світом і постійно коливається між бажаннями «*Id*» і об'єктивною реальністю.

«*Суперего*» — свідомість людини, її моральні принципи, які визначають для неї прийнятність того чи іншого способу поведінки залежно від ситуації.

За Фрейдом, мотиваційні сили людини містяться саме в її «ід», яке вона не осмислює, бо є підсвідомим. Якби вдалося зрозуміти поведінські (інстинктивні) прагнення людей, то їх можна було б спрямувати на користь суспільного виробництва. Так, скільки б не говорили про високу якість продукції, насправді це не дасть їй зміни. Однак, коли ми почнемо впливати на свідомі та підсвідомі імпульси людини (наприклад, матеріальним стимулюванням за високу якість), то це пришвидшить поліпшення якості.

Людина (працівник) не осмислює зміст «ід», оскільки воно є поза межами її свідомості, розуму. «Ід» — це підводна частина айсбергу структури особистості, яка проявляється лише в її поведінці та стримується (обмежується) компонентом «суперего», тобто зовнішніми нормами поведінки.

**Теорія драйвів.** Ця теорія базується на тому, що всяка система (зокрема особистість) має тенденцію самостійно підтримувати свій внутрішній стан. Творцем цієї теорії вважають американського психолога *Карла Халла*. Свою теорію він представив у вигляді моделі S-R (стимул-реакція). Згідно з цією моделлю, поведінка людини, підтримана яким-небудь стимулом (матеріальним чи моральним), досить міцно закріплюється у її психіці. У результаті такого підкріплення людина починає діяти за певними шаблонами. Якщо відбуваються якісь зміни у стимулах, то у психіці особистості починають діяти драйви (захоплення, потяги), які намагаються нейтралізувати ці зміни та повертають її до попереднього стану. В іншому разі яких-небудь змін індивід намагається не сприймати. Тому для того, щоб спонукати людину до праці й нейтралізувати її реакцію (наприклад, небажання працювати), необхідно ввести стимул (наприклад, грошову винагороду). За такої умови в психіці людини створюється настрій на очікування винагороди, до якої вона з часом звикає й без якої не мислить себе.

**Гедоністична теорія.** Згідно з цією теорією людина прагне до того, щоб максимізувати задоволення й мінімізувати дискомфорт, біль. Одним з ініціаторів цієї теорії є американський психолог *П. Юнг*,

який доводить, що задоволення — це головний фактор, який визначає активність і організацію поведінки людей. Згідно з концепцією Юнга, детермінантою поведінки є емоція, яка є наслідком самої поведінки, дії людини. Якщо ця емоція буде приємною, то дія повториться, якщо ні — не відбудеться.

**Теорія умовних рефлексів.** Створення теорії належить *І. П. Павлову*. Головним концептуальним поняттям у ній є рефлекс (відповідь організму на зовнішні подразники).

Рефлекси є безумовні (миттєве забирання руки під час уколу), які належать до вроджених, і умовні, які набувають з досвідом. Саме умовні рефлекси, на базі яких формується певний стереотип мислення та поведінки, є центральним компонентом мотиваційної системи людини.

Тривалий час ми, пояснюючи причин поведінки людей, замовчували складну психологічну структуру мотиваційних тенденцій особистості. Переважно зверталися до свідомості, залишаючи підсвідомі важелі діяльності поза аналізом. Сьогодні, коли необхідно активізувати внутрішні сили працівників виробництва, потрібно враховувати всю гаму мотиваційних рис людини — і свідому, і підсвідому.

Знання положень розглянутих концептуальних теорій дає можливість менеджеру усвідомити загальний підхід до функції «мотивування». Однак ці теорії, якщо вони безпосередньо не є прив'язаними до процесу виробництва, не можуть бути визнані стратегічними.

У практичному значенні питання мотивування конкретних працівників, що найрозповсюдженіші у системі ринкової економіки, — це теорії ієрархії потреб *А. Маслоу*, теорія потреб *Мак-Клелланда*, теорія потреб *Туган-Барановського*, теорія «Х» і «У» *Мак-Грегора*, теорія «мотиваційної гігієни» *Ф. Герцберга*, теорія очікувань *В. Врума* й теорія справедливості *С. Адамса*.

**Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.** Згідно з цією мотиваційною теорією, спонукання працівників до продуктивної та якісної праці пов'язане з потребами людини. За А. Маслоу, потреби можуть бути зведені до чіткої ієрархії:

- фізіологічні потреби (їжа, вода, одяг, секс тощо);
- потреби в безпеці й захищеності (забезпеченість на «завтрішній день»);



- соціальні потреби (сім'я, колеги по роботі);
- потреби в повазі з боку інших (начальників, підлеглих, самоповага);
- потреби в самовираженні (реалізація власних здібностей і можливостей).

Перші дві групи потреб є первинними, оскільки вимагають першочергового задоволення, а останні три — вторинними. Ці потреби проявляються в людині у послідовності й утворюють у такий спосіб, своєрідну піраміду, як це показано на рис. 2.15.

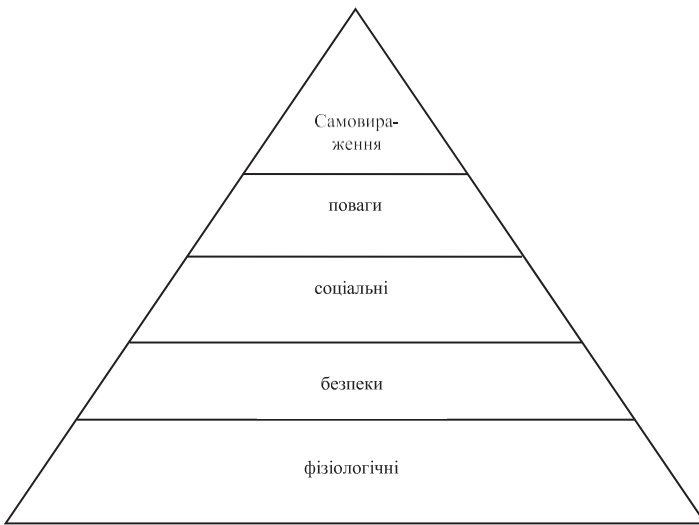


Рис. 2.15. Піраміда потреб А. Маслоу

**Теорія потреб Мак-Клеланда.** Теорія полягає у необхідності враховувати три головні потреби: *прагнення до успіху, соціальні прагнення й прагнення до влади*. Водночас основну увагу Мак-Клеланд приділив прагненню до успіху, на чому й побудував теорію мотивації до праці. Він дослідив багато індивідуумів із яскраво вираженою мотивацією до успіху та досягнень. У результаті він відзначив у них такі риси:

- вміють ризикувати;
- віддають перевагу завданням із новизною змісту;

- концентруються на завданні більше, ніж на співробітниках;
- відчувають велике задоволення від самої праці;
- хочуть працювати під власну відповідальність і приймати рішення;
- бажають частих оцінок результатів своєї праці.

**Теорія потреб М. Туган-Барановського.** Видатний український вчений М. Туган-Барановський виділив п'ять груп потреб: а) фізіологічні; б) статеві; в) симптоматичні інстинкти та потреби; г) альтруїстичні; д) потреби практичного характеру. Він особливого значення надавав раціональним почуттям, належності до народностей, моральним і релігійним поглядам, підкреслюючи значущість духовності в розвитку економіки.

**Теорія «Х» і «У» Дугласа Мак-Грегора.** Аналізуючи діяльність менеджерів, Д. Мак-Грегор зауважив, що одні з них завжди досягають успіху, а інші — ні, і вирішив, що все полягає в прийомах мотивації. У зв'язку з цим він висунув теорію «Х» і теорію «У». Зміст її полягав в оцінці людини з двох протилежних поглядів. Теорія «Х» виражає підхід до оцінки працівника з позиції традиціоналізму. Портрет людини «Х» характеризують такі риси:

- вона не любить працювати, оскільки від природи має вроджену ліню до роботи та намагається будь-яким способом уникнути її;
- її необхідно примушувати працювати наказами й погрозами;
- вона безініціативна, уникає відповідальності й воліє, щоб нею керували.

Портрет людини «У» характеризують такі риси:

- праця для неї є джерелом задоволення;
- людина не лише бере на себе відповідальність, але й прагне до неї;
- зовнішній контроль і погрози не є визначальними в її трудовій діяльності.

Д. Мак-Грегор дає зрозуміти, що в умовах сучасного виробництва працівник прагне до незалежності, відповідальності, службового зростання. «Якщо адміністрація хоче досягти успіху у виробництві, — зазначає він, — необхідно опиратися на мотиваційні «пружини» людини (працівника)».

**Теорія «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга.** На його думку, праця, яка приносить задоволення, сприяє психічному здоров'ю людини.

Теорія Ф. Герцберга відома і як теорія двох груп факторів. До перших належать «гігієнічні»: *стиль керівництва, заробітна плата, умови праці, умови особистого життя, міжособові відносини, гарантії в збереженні роботи*. На думку Ф. Герцберга, належна увага керівництва до відзначених факторів забезпечує задоволення працею з боку її виконавців. Однак Ф. Герцберг вважає, що ці фактори не є збудниками трудової активності людей. Такими в нього є фактори другої групи (мотиватори): *трудова успіхи, визнання заслуг, професійний та службовий ріст, відповідальність за доручену справу*. Ілюстративно двофакторна теорія Ф. Герцберга наведена на рис. 2.16.

«Гігієнічні» фактори пов'язані із середовищем, яке оточує працівника, а мотиваційні — із змістом самої роботи.

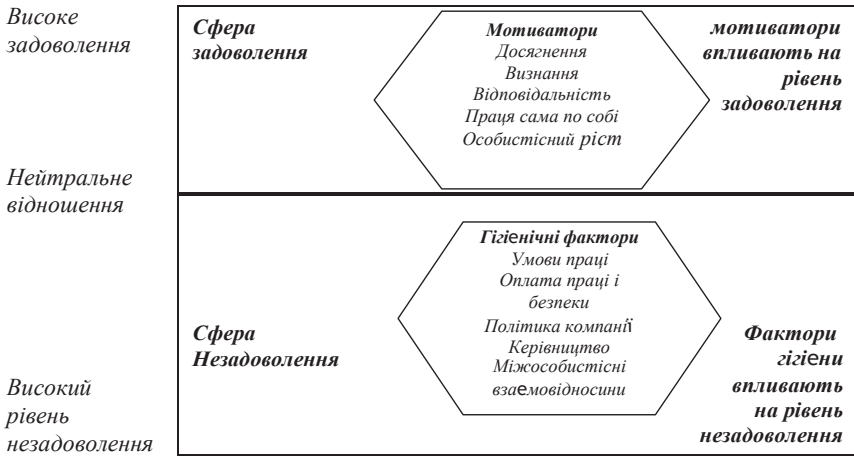


Рис. 2.16. Двофакторна теорія Ф. Герцберга

**Теорія очікувань Врума.** Ця теорія ґрунтується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення якої-небудь мети тією мірою, у якій оцінює ймовірність винагороди за них. Виконавча мотивація залежить від:

- реальності, досяжності винагороди;
- цінності винагороди.

Практика показує, що не завжди навіть наполегливі зусилля гарантують досягнення мети. Розходження можуть бути зумовлені поганою

підготовкою, неправильним навчанням, завищеними цільовими настановами. Якщо очікування успіху високі, мотивація зростає. Друга умова успішності мотивування — висока ймовірність одержання винагороди, адекватної докладеним зусиллям.

Цінність винагороди залежить від потреб людини. Щоб людина була мотивована на певну діяльність, необхідно результати її діяльності винагороджувати тим, що вона цінує. Отже, згідно з теорією очікувань, мотивація є функцією трьох оцінок:

- 1) міри затрат праці на досягнення результатів;
- 2) очікування винагороди за результати праці;
- 3) цінності винагороди.

Взаємозв'язок цих чинників можна подати формулою:

Мотивація = (затрати-результат) x (результат-винагорода) x ступінь задоволення потреби.

**Теорія справедливості Стейсі Адамса.** Згідно з цією теорією працівники суб'єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доти, поки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їхня віддача в роботі буде низькою.

*Розглянуті теорії мотивації можуть використовуватися під час побудови будь-яких мотиваційних систем, але з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища організації, особливостей груп працівників тощо.*

### **3. Сучасні форми процесу мотивування персоналу**

Вміння керівника користуватися заохоченнями та стягненнями завжди розглядали як основний мотиваційний момент поведінки підлеглих. Ще академік І. П. Павлов зауважив, що під впливом багатьох факторів, а особливо доброго слова, у людини створюється добрий настрій, а це також стимулює організм, зменшує втому та підвищує працездатність.

Заохочення за правильну поведінку посилює бажання продовжувати відзначений спосіб поведінки, тобто діє позитивно. Зі свого боку, стягнення утримує від поведінки, яка може призвести до покарання, але одночасно покарання викликає негативну реакцію щодо того, хто карає.

Техніка заохочень полягає у такому: якщо ми заохочуємо працівника, то повинні уникати невизначених похвал; похвала має конкретно вказувати на роботу або її частину, яка заслуговує відзначення; будь-яке заохочення діє тим результативніше, чим коротший розрив у часі між вчинком і винесеним заохоченням.

У цей час необхідно рішучіше віддавати перевагу заохоченням, а не стягненням.

На значенні заохочення, винагороди, мотивації працівників побудований зміст основного принципу менеджменту (Greatest Management Principle (GMP)), який означає буквально таке: *у сфері бізнесу робиться те, що винагороджується*. Цей принцип відкрив американський професор Мішель Ле Беф, який і дав відповідь на питання: «Що варто винагороджувати в процесі трудової діяльності?». Можливі відповіді він згрупував у десяти стратегіях GMP:

**Стратегія 1:** *Винагороджуйте перспективні рішення замість поспішного «латання дір».*

Приймати розумні довготермінові рішення означає:

1. Розробляти довготермінові плани й дотримуватися їх.
2. Регулярно переоснащувати своє підприємство й вкладати кошти в нову технологію.
3. Вкладати кошти у формування перспективного й добре навченого персоналу.
4. Розвивати й покращувати продукцію й послуги, адже нововведення є основним капітальним ресурсом будь-якої компанії.
5. Вдосконалювати систему обслуговування клієнтів, тому що це стимулює повторні замовлення.
6. Підтримувати ціни на розумному стабільному рівні, бо це викликає довіру замовників.
7. Братися тільки за ту справу, для виконання якої є необхідні навички та ресурси.
8. Винагороджувати підлеглих насамперед за виконання перспективних програм.
9. Надавати особливого значення якості праці — важливому показнику підвищення її продуктивності.
10. Усвідомити, що безпосередній виробник зазвичай розуміється на своїй роботі краще за всіх і прагнути використати ці знання.

**Стратегія 2.** *Винагороджуйте тих, хто ризикує, а не тих, хто уникає ризику.* Д. Карнегі писав: «Ризикуйте, човен на 100 % ... далеко від берега не відпливає». Взагалі, існує прийнятний і неприйнятний ризик. Нерозумно ризикувати, якщо невідома мета. Інколи мета не виправдовує ризик.

**Стратегія 3.** *Винагороджуйте творчість та ініціативу замість бездумного дотримання встановлених правил.* Дуже рідко ідея може бути відразу реалізована й оцінена, але, незважаючи на це, винагороджуйте людей з розумними новаціями.

**Стратегія 4.** *Винагороджуйте рішучі дії, а не безцільний аналіз.*

**Стратегія 5.** *Винагороджуйте ефективну роботу, а не метушню.* Головне не рух, а напрямок. Людей, які працюють напоказ, не потрібно заохочувати. Це не патріоти фірми. Англійці пропонують, щоб кожних 2,5 години працівник управління протягом 10 хвилин аналізував, осмислював, що зроблено за цей проміжок часу. Дуже небезпечно, коли ваш підлеглий не працює.

**Стратегія 6.** *Винагороджуйте спрощення в роботі замість непотрібного її ускладнення.* Американці вважають, що ускладнення будь-якої системи — це шлях до бездіяльності.

**Стратегія 7.** *Винагороджуйте сумлінних працівників.* Письменник Уільям Уїлкерсон писав, що на підприємстві є такі працівники:

- ті, хто перекладає свою роботу на інших;
- ті, хто дуже багато говорить, але мало робить;
- ті, хто псує те, що роблять інші;
- ті, хто дійсно працює.

Коли керівник заохочує поганих працівників, кращі працівники стають гіршими. Варто критикувати наслідки виконаної роботи, а не працівників.

**Стратегія 8.** *Винагороджуйте якісну, а не спішну роботу.* Та фірма, де звертається увага на якість, ніколи не «прогорить».

**Стратегія 9.** *Винагороджуйте відданість працівника фірмі, а не плинність кадрів.* Необхідно гарантувати роботу працівникам, зміцнювати довіру до них.

**Стратегія 10.** *Винагороджуйте взаємодопомогу, а не протиборство.* Основний принцип менеджменту пропонує такі форми винагороди (заохочення) працівників у їхній діяльності:

### *1. Матеріальне заохочення (грошове).*

Дуже важливо дослідити відносну цінність грошей у певному регіоні. Щоб Ваші працівники добре працювали, потрібно, щоб вони заробляли трохи більше, ніж на іншому підприємстві.

Матеріальне заохочення має базуватися на принципах стимулювання:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності діяльності;
- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, регіонами країни тощо;
- забезпечення можливості підвищення зарплати за виконання престижних робіт;
- забезпечення перспективи росту зарплати протягом всієї трудової діяльності;
- матеріальне стягнення;
- забезпечення випереджувальних темпів росту продуктивності праці, порівняно з темпами росту зарплати.

Управління системами матеріальних стимулів праці є цілеспрямованою дією на умови, які спонукають працівників до трудової діяльності.

Важливо, щоб система матеріальних стимулів праці забезпечувала співвідношення у заробітній платі працівників відповідно до кількості та якості праці, що виконується.

### *2. Моральне заохочення (визнання).*

Визнання заслуг працівника не потребує фінансових витрат. Наприклад, на американських фірмах застосовують моральне заохочення у вигляді відзнак (кращий за фахом), вимпелів, значків тощо. Тобто, по суті, ті ж методи, що були у нас донедавна і зникли у зв'язку з тим, що часто нагороджували не того, хто насправді цього заслуговував.

В одній американській парфумерній фірмі, де працює 4/5 жінок, на питання, чому вони тут працюють, більшість відповіли: «Тому, що один раз на рік нас вітають».

### *3. Відгули (вільний час).*

У деяких західних фірмах ведуть табель виходу на роботу, а паралельно табель для заробітку вільного часу за сумлінне ставлення

до роботи. Працівник може скористатися накопиченим вільним часом для вирішення власних потреб і завдань за попереднім узгодженням з керівником фірми.

#### *4. Частина прибутку (дивіденди).*

Надання можливості працівникам купляти акції підприємства та отримувати дивіденди, що дає можливість брати участь у розподілі прибутку та бути зацікавленим у його збільшенні.

#### *5. Наявність перспективи розвитку.*

Кращі працівники фірми зазвичай змінюють місце праці тому, що вони не бачать перспективи для власного розвитку.

#### *6. Підвищення кваліфікації.*

Фірмам необхідно вкладати кошти у підвищення кваліфікації працівників. Це мотивуватиме їх до якісної праці та «відданості» саме цій фірми.

#### *7. Задоволення від роботи.*

Треба знати, що для людини є задоволенням і створити його для неї.

*8. Створення таких умов праці, які надають можливість працівникові отримати автономію у своїй сфері діяльності.*

#### *9. Інші винагороди.*

Однак виробничі ситуації ще не є такими, щоб можна було повністю відмовитися від стягнень.

Система стягнень має базуватися на таких принципах:

- стягнення повинні мати попереджувальне значення;
- система стягнень повинна мати логічний зв'язок з порушеннями;
- стягнення мають накладатися на працівників незалежно від їхнього становища в колективі, їхніх позицій, протекцій тощо;
- система стягнень має функціонувати безперервно.

Якщо механізм стягнень є системою, то він діє послідовно та об'єктивно, виключає вплив особистих зв'язків та показує причинний зв'язок і не викликає до себе ненависті.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. У чому полягає зміст функції «мотивування»?
2. На яких основних категоріях базується мотивація?
3. Який зміст концептуальних теорій мотивації?
4. Який зміст практичних теорій мотивації?



5. Які стратегії формування мотивації закладені в основу головного принципу менеджменту (GMP)?
6. Які форми винагород працівників передбачає GMP?
7. На яких принципах має базуватися система стягнень в організації?
8. Які підходи має використовувати керівник до вибору форм винагороди і стягнень в сьогоденних умовах господарювання вітчизняних підприємств?

### **План семінарського заняття**

1. Суть функції «мотивування».
2. Що таке мотивація?
3. Концептуальні мотиваційні теорії.
4. Практичні мотиваційні теорії.
5. Головний принцип менеджменту.
6. Роль заохочення та стягнення в ефективності мотивації.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Поняття «мотивація» та її зміст.
2. Система концептуальних теорій мотивації в менеджменті.
3. Система практичних теорій мотивації в менеджменті.
4. Головний принцип менеджменту та його стратегії винагород.
5. Форми заохочення працівників у їхній діяльності згідно з GMP.
6. Дієвість системи стягнень на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств.
7. Основні напрями вдосконалення процесу мотивування.

### **Тема 5. Функція менеджменту «контролювання»**

1. Зміст і значення функції «контролювання».
2. Характеристика видів контролю.
3. Процес контролювання та техніка проведення контролю.

#### **1. Зміст і значення функції «контролювання»**

Контролювання як одна із загальних функцій менеджменту є логічним завершенням дії менеджера відповідно до їхнього організаційного планування, організування та мотивування.

*«Контролювання»* — відносно відокремлений вид управлінської діяльності (функція), який дає можливість менеджеру (працівнику) бачити процес виконання прийнятих колективних чи особистих рішень і вносити до нього відповідні корективи.

Вважають, що за своїм рангом функція контролювання стоїть на другому місці після функції планування (постановки цілей). І це зрозуміло, адже, якщо не доведена до підлеглих мета їхньої діяльності, то й нічого буде контролювати. Незважаючи на те, що контроль не надто подобається працівникам, він все-таки є об'єднувальним фактором діяльності контролювальних та контрольованих осіб.

Контроль — багатоаспектне поняття, яке не випадково з англійської мови передається різними словами: control, checking, verifying та ін.

*Контролювання* — це обов'язкова функція менеджменту, яка є завершальною стадією управлінського процесу і має значення зв'язної ланки між керівною і керованою системами. Якщо відмежуватись від конкретної сфери контролю, то суть його полягає в замірах і аналізі проходження та здійснення певних операцій, пов'язаних з реалізацією планів та програм, у використанні отриманої інформації для коригувальних дій.

*Суб'єктами* контролю є державні, відомчі органи, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств та об'єднань.

*Об'єктами* контролю є місії, цілі та стратегії, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їхні структурні підрозділи та окремі виконавці.

Правильна постановка контролю вимагає дотримання діалектичної єдності трьох його стадій: установлення факторів, критична їхня оцінка, розробка заходів впливу на керований об'єкт у потрібному напрямі.

Контроль є необхідним через ті обставини, що на керований об'єкт завжди діють збурювальні фактори (несприятливі погодні умови, несвоєчасна поставка комплектувальних агрегатів, запасних частин, зміна кон'юнктури ринку та ін.), і виникає потреба мати оцінку інформацію, щоб адекватно відреагувати на нову ситуацію.

Контроль здійснюють з метою досягнення узгодженості та синхронізації зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій і протиріч у їхній діяльності. Проводить контроль з дотриманням законності під час здійснення господарських операцій, певних правил і регламентів діяльності, а також нормативів витрачання коштів, сировини і матеріалів. Тому контроль виконує важливу виховну функцію, а також профілактичну і захисну функції, сприяє збереженню власності, правильному витрачання ресурсів, дотриманню планової, фінансової, виконавчої і трудової дисципліни. Принцип постійності та оперативності означає, що контроль зазвичай потрібно здійснювати постійно з певними інтервалами часу і обов'язково своєчасно або з деяким випередженням. Вимога поєднання перевірки зверху і контролю знизу полягає у широкому залученні до здійснення контрольних функцій рядових працівників і різних об'єднань громадян поряд із службовими особами та нижчими організаціями, що здійснюють контроль.

Принцип об'єктивності вимагає, щоб висновки контролерів були аргументованими, будувались на достовірних фактах, встановлених за допомогою доказів та свідчень.

Масовість і гласність передбачає всеосяжність контролю, поширення його на всі види діяльності, структурні підрозділи і усіх працівників, незалежно від функцій, що виконують. Водночас створюють умови, за яких широкій громадськості стає відомо про результати і наслідки перевірок. Дієвість означає, що за результатами перевірок потрібно вживати заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків.

Зрештою, контроль варто здійснювати на плановій основі, щоб уникнути як зайвого контролю і залучення великої кількості спеціалістів, так і ситуації, коли безконтрольними залишаються певні види діяльності або працівники.

Справді, контроль для багатьох людей насамперед асоціюється з обмеженнями, браком самостійності, примусом тощо. Унаслідок зміст функції контролювання інколи розуміють неправильно. Контроль — це не разова акція, а неперервний процес управління. У зв'язку із цим кожний керівник має налагодити справу у такий спосіб, щоб працівники сприймали процедуру контролювання як цілком

необхідну і постійну дію. Часто контроль дає початок діловому спілкуванню керівника з підлеглими, що розвивається на основі взаємодовіри і партнерства.

Отже, контроль завдяки своїм основним завданням має забезпечити досягнення цілей і місії організації. Необхідність контролю є об'єктивною і визначається дією таких факторів:

- зміною середовища (зміна законів, політики, структури організації);
- небезпекою виникнення кризових ситуацій;
- необхідністю підтримки успіху організації;
- боротьбою за ринки збуту товарів та ін.

Тобто функція контролювання націлена на виявлення відхилень у виробничому процесі та полягає у своєчасній їхній ліквідації.

Контроль повинен:

- орієнтуватись на досягнення конкретних результатів;
- забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість застосування контрольних операцій;
- відзначатися простотою;
- бути економічним, тобто базуватися на порівнянні витрат на його організацію з його результатами.

Для підвищення ефективності контролю потрібно:

- забезпечувати двостороннє спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;
- уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;
- застосовувати методи жорсткого, але справедливого контролю;
- використовувати методи матеріального стимулювання за результатами контролю;
- впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю з використанням комп'ютерної техніки.

Контроль за всіма стадіями діяльності підприємства має давати керівництву інформацію щодо прийняття управлінських рішень.

## **2. Характеристика видів контролю**

Для будь-якого контролю характерними є такі компоненти: *об'єкт та суб'єкт контролю* (що контролюють і хто контролює), *процес контролю* (здійснення в часі), *результати контролю*. Враховуючи

те, якими будуть ці компоненти за своїм змістом, і визначаються види контролю, що подані на рисунку 2.17.

Першою і головною умовою будь-якого контролю є те, що його об'єктом повинні бути результати діяльності, а не співробітники. На жаль, часто буває, що контролюють саму особистість, саму персону, що породжує у підлеглих страх і велике емоційне напруження при слові «*контроль*». Контроль в умовах ринкових відносин, коли вимагають розкриття всіх резервів працівника, має бути як інструмент управління і мотиватора високої продуктивності праці.

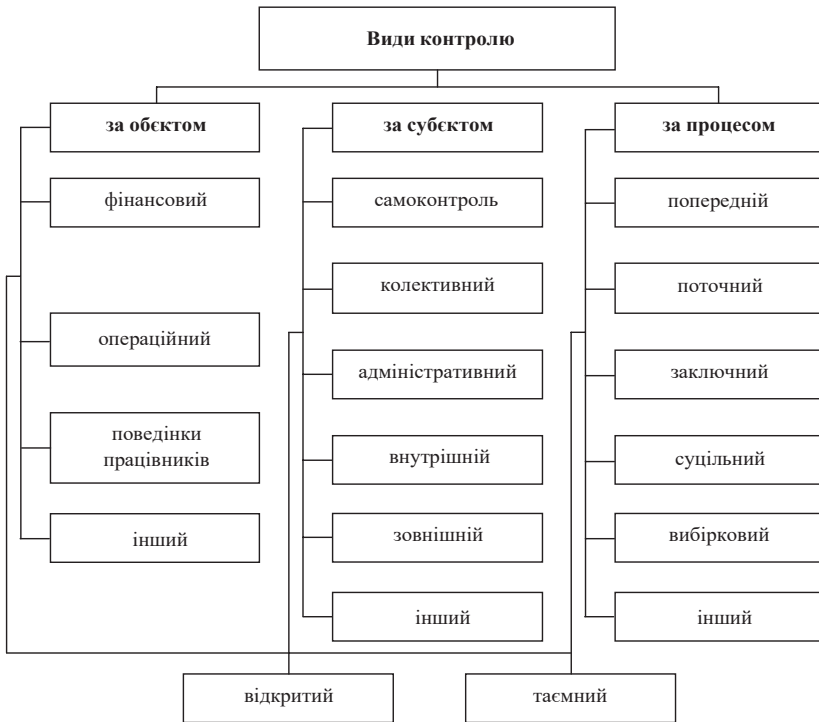


Рис. 2.17. Види контролю

Контроль може здійснювати як начальник, так і підлегли, як «*свої*», так і «*чужі*». Відповідальним за контроль є безпосередній начальник. Функція контролювання входить у коло його обов'язків і не делегується. На практиці треті особи, тобто управлінці, які спеціалізуються на

проведенні контролю також здійснюють контроль. Штати контролерів можуть бути утворені всередині фірми, а також можуть бути спеціалізованими (аудиторські фірми). Внутрішньофірмові контролери здійснюють перевірку підприємств загалом, стратегічним контролем, перевіркою запасів готової продукції, реалізації та ін. У всіх цих сферах існує відповідальність контролера за такі функції: *планування, аналітичну функцію, інформаційну функцію*.

Відправним пунктом концепції адміністративного (службового) контролю дій підлеглих є такий: для того, щоб повністю орієнтуватися в тому, що відбувається в контрольованому структурному підрозділі, чи всі функції виконують добре, не потрібно контролювати кожну функцію або кожного працівника. Варто лише проконтролювати певні стратегічні пункти, вузлові функції.

На практиці використовують багато видів адміністративного контролю: державний позавідомчий контроль, державний відомчий контроль, незалежний фінансовий контроль (аудит), внутрішньогосподарський контроль.

Державний позавідомчий контроль здійснює спеціальний орган державного апарату, діяльність якого поширюється на всі галузі підприємництва, незалежно від їхньої відомчої підпорядкованості: Міністерством фінансів, Державною фіскальною службою, Державним комітетом статистики та ін.

За умов переходу до ринкового механізму господарювання особливо зросла роль контролю з боку органів фіскальної служби, які:

- забезпечують контроль подання платниками бухгалтерських звітів, балансів, податкових декларацій, розрахунків та інших документів;
- перевіряють законність валютних операцій і дотримання встановленого порядку розрахунків із споживачами;
- забезпечують застосування та своєчасність стягнення сум фінансових санкцій;
- проводять всебічні перевірки фактів приховування сум податків і платежів;
- передають правоохоронним органам матеріали про факти порушень, за які передбачено кримінальну відповідальність та ін.

Незалежний фінансовий контроль (аудит) здійснюють на договірній основі спеціальні аудиторські фірми з метою встановлення

відповідності фінансово-господарських операцій, обліку і звітності чинному законодавству, яке регулює економічно-правові відносини і діяльність суб'єктів господарювання. Відповідно до Закону України «Про аудиторську діяльність» (1993 р.) аудиторська діяльність в країні помітно розширилась і набула форми аудиторських перевірок (аудиту) і пов'язаних з ними експертиз, консультацій з питань бухгалтерського обліку, звітності, оподаткування, аналізу фінансово-господарської діяльності фізичних і юридичних осіб.

Внутрішньогосподарський контроль здійснюють керівники та спеціалісти, а також виборні органи управління та контролю. Проводять його з метою підтримання організаційної стійкості суб'єктів господарювання, виявлення відхилень від встановлених планів і програм діяльності та життя певних коригувальних дій, усунення недоліків у роботі структурних підрозділів та окремих виконавців.

Другим важливим завданням є орієнтація контролю не на минуле, а на майбутнє, оскільки краще з 75 % упевненістю передбачити помилку, яка може трапитися в майбутньому, якщо не здійснити певних кроків, ніж мати 100 % знання про походження помилки, яка вже допущена.

Третьою проблемою службового контролю є відбір оцінок підлеглих для встановлення ступеня виконання їхніх посадових функцій.

Під час оцінки праці підлеглих багато керівників допускає таку помилку. Більшості з них найчастіше недостатньо факту про те, що підлеглий добре виконав роботу. У керівника нерідко складається враження, що завдання можна виконати значно краще і він обрав би інший варіант виконання. Така оцінка означає, що підлеглий, бажаючи одержати схвалення, має як би перевтілитись в особу керівника, що нездійснено і непотрібно. У результаті в підлеглому виникає почуття безпомічності та незаслуженої образи, неприязні до праці, втрата віри в свою працездатність тощо.

Форми економічного контролю розрізняють за ознаками методичної спрямованості та способами його проведення: *самоконтроль, попередній, поточний, завершальний*.

*Самоконтроль* стимулює у співробітників почуття власної відповідальності за результати, потребує менше часу і менших витрат, ніж будь-які інші види контролю.

Сьогодні важливе значення варто надати виконанню функції контролювання якраз самим підлеглим. У діяльності підприємства є дуже багато сторін, які повинні бути підконтрольні колективу або його представникам. В умовах демократичного розвитку — це один із засобів залучення колективу до управління підприємством та впливу на його керівництво.

Донедавна функція контролювання в нашій державі обмежувалася перевіркою дотримання інструкцій, законів і виявлення порушників. Здійснення контролю полягало у реєстрації в актах недоліків, тобто негативних сторін діяльності організацій, що перевіряли. Ніхто не цікавився тим, щоб розвивати ініціативу працівників, сприяти руху знизу щодо вдосконалення роботи, знаходити розуміння спільних інтересів. В умовах ринкової економіки такий підхід є анахронізмом.

*Попередній контроль* реалізують через правила, процедури тощо. Його основні важелі закладені у процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування та організування.

В організаціях попередній контроль використовують в трьох найважливіших сферах: людських, матеріальних і фінансових ресурсах.

*Поточний контроль* найбільше втілює в собі таку рису, як неперервність здійснення, і полягає у корекції виникаючих відхилень в процесі виконання прийнятих рішень. Зазвичай об'єктом є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їхнього безпосереднього керівника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, які виникають, і пропозицій щодо удосконалення роботи дозволять запобігти відхиленням від намічених планів та інструкцій. Якщо дозволити цим відхиленням розвиватися, вони можуть перетворитися в серйозні труднощі для всієї організації.

*Завершальний контроль* відповідає кінцевим станам здійснення певних робіт, дає результати для їх прогнозування, сприяє мотивації.

За ступенем охоплення роботи контроль може бути *вибірковим* та *суцільним* залежно від того, який її обсяг йому потрібен. Вибірковому контролю зазвичай треба ті рішення та розпорядження, для яких терміни виконання не мають великого значення.

Крім цього, контроль можуть здійснювати у *відкритій формі*, коли про нього заздалегідь повідомляють підконтрольним, або *таємно*, коли факт його проведення невідомий.



За джерелом використання інформації контроль поділяють на *документальний* і *візуальний*. До *документального контролю* належать різні перевірки, ревізії, спеціальні обстеження, коли використовують великі масиви різноманітної інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність та ін.

*Візуальний* або *натуральний контроль* здійснюють через безпосередній огляд об'єктів неозброєним оком або за допомогою оптичних приладів.

На практиці види контролю мають тенденцію змінюватись залежно від ступеня використання їх на рівнях управління.

### **3. Процес контролювання та техніка проведення контролю**

Контроль — це мистецтво керівництва. Менеджер не може навчитися цьому мистецтву зі слів, він повинен пройти відповідну практику.

*Процес контролювання (англ. The Control Proces) — це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, громадських організацій), спрямованих на досягнення найефективнішим способом поставлених цілей завдяки реалізації певних завдань і застосування відповідних принципів, видів, методів, технічних засобів і технології контролю.*

Суть процесу контролювання виражають такі його характеристики:

- організаційна;
- змістовно-технічна;
- узагальнювально-коригувальна.

Організаційна характеристика містить вибір об'єкта контролю, організаційно-методичну підготовку і відповідає на запитання: хто і в якому порядку здійснює контроль?

Змістовно-технологічна характеристика — це розробка плану і вибір методу вивчення контролюваного об'єкта. Вона відповідає на запитання: що відбувається у процесі контролювання і як відбувається?

Узагальнювально-коригувальна характеристика містить узагальнення, а у разі потреби — обговорення в колективі результатів контролювання, розробку рішень і оцінку їхнього виконання. Тобто ця характеристика має дати відповідь на питання: як реалізуються результати контролювання?

Американські спеціалісти дійшли висновку, що процес контролювання реалізується через такі етапи:

- розробку стандартів і критеріїв контролю (обмеження в часі, забезпечення реальності показників і результатів);
- порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями (вимірювання результатів, розповсюдження інформації про результати, оцінки інформації, обґрунтування висновків);
- здійснення необхідних коригувальних дій (перегляд стандартів, усунення відхилень).

У будь-якій організації чи на підприємстві відбуваються явища, що заслуговують як позитивної, так і негативної оцінки, оскільки існують як сильні, так і слабкі сторони діяльності. Тому система контролювання полягає у виявленні тіньових сторін діяльності, співвідношенні позитивних і негативних явищ. Дієвий контроль має розкривати дійсну картину діяльності підприємства. Погано здійснюваний контроль може нанести такої ж шкоди, як і погано виконана робота.

У процесі контролювання залежно від цілі та виду контролю враховують:

- *зовнішнє середовище* (законні державні органи, профспілки, конкуренти, постачальники трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, споживачі);
- *внутрішнє середовище організації* (місія і конкретні кінцеві цілі організації, її структура і задача, технологія, ресурсне забезпечення);
- *середовище непрямого впливу* (світові події і міжнародна кон'юнктура, політичні та соціально-культурні фактори, стан економіки і науково-технічний прогрес).

Сьогодні в промисловості, будівництві та інших галузях народного господарства широко застосовують стандарти. Для контролю підприємницької діяльності як стандарти можуть використовувати конкретні деталізовані цілі та критерії.

На практиці застосовують різні форми контролю. Чимало підприємств використовують журнальну форму контролю виконання постанов, наказів, рішень, вказівок і розпоряджень. Але за таким способом контролю досить складно виявляти справжні терміни виконання і що саме зробили виконавці.

Для контролю чимало підприємств використовують ручні або механізовані картотеки та інші засоби збирання, обробки і видачі інформації.

Такий спосіб контролювання продуктивніший, він потребує правильної організації діловодства, що дозволяє забезпечити високу оперативність і надійність в роботі апарату управління. Для цього в кожному підприємстві система організації документаційного процесу має відповідати вимогам єдиної державної системи діловодства (ЕДСД), яка встановлює правила, нормативи і рекомендації щодо ведення діловодства, починаючи з моменту надходження або створення документа і до здачі його в архів.

На підприємствах і в об'єднаннях розробляють перелік документів, що підлягає контролю. До переліку цих документів вміщують постанови і рішення державних і господарських установ, колективних та колегіальних органів підприємства, накази і письмові розпорядження керівника підприємства, критичні зауваження та пропозиції, що містяться в органах преси, пропозиції, заяви і скарги працівників та інші документи за вказівкою керівника підприємства.

Процес контролювання має проходити гармонійно, а не представляти гру в «хованку»: ті, що контролюють шукають, а контрольовані ховають. Переконавання в тому, що контролер однаково зацікавлений в пошуку як негативних, так і позитивних сторін діяльності, сприятиме тому, що кожен працівник намагатиметься допомогти йому зрозуміти ці сторони діяльності.

Варто звернути увагу на ті помилки під час здійснення контролювання, на які вказують Вернер Зігерт і Ліучія Ланг:

*Контроль не повинен призводити до інцидентів.*

Нормальний контроль — це безперервний процес ділового спілкування з працівниками. Його не варто приурочувати до яких-небудь випадків. Необхідно спілкуватися із співробітникам та допомагати долати недоліки.

*Тотальний контроль породжує неохайність.*

Є керівники, які вважають, що все, що «не пройшло через їхні руки», може містити помилки. Тому вони намагаються контролювати абсолютно все.

*Таємний контроль викликає лише розчарування.*

Такий контроль вважають аморальним. Його здійснюють методом таємного огляду робочих місць, а тому викликає невдоволення в більшості людей.

*Контролюйте не тільки вибіркові дільниці.*

Вибірковість призводить до конфліктів.

*Контроль — не проформа.*

Керівник-демократ іноді так задоволений роботою своїх підлеглих, що соромиться їх контролювати. Хто ухиляється від контролю, той нехтує інтересами своїх підлеглих.

*Не контролюйте через недовіру.*

Підозрілість свідчить про невпевненість у собі.

*Не тримайте своїх висновків у секреті.*

Варто не зволікаючи повідомити отриману негативну інформацію співробітнику. Це допоможе встановити з ним ділові стосунки й покращити загальну справу.

Під час здійснення контролювання за основними змінними (час, обсяг, вартість, якість, ступінь досягнення цілі) варто дотримуватися вимог науки і найкращої практики:

- контроль не має обмежуватися інцидентами, як і не здійснюватися тотально, що може породжувати недбалість в роботі, приховане або відкрите невдоволення контрольованих працівників;
- ширше використовувати під час здійснення контролювання принцип виключення, коли контролюють не всі операції чи процеси, а тільки ті, які виходять за межі допустимих відхилень;
- не контролювати через недовіру до підлеглих, позбутися підозрілості;
- не використовувати критичну інформацію як козирну карту про недоліки в роботі;
- за усіх умов контроль не повинен пригнічувати працівників, викликати напруження в колективі, конфліктні ситуації.

Навпаки, завдяки усуненню виявлених недоліків у роботі та об'єктивній оцінці діяльності працівників ефективного контролювання сприяє успішному досягненню цілей організації, породжує почуття впевненості та задоволення роботою у працівників.

Ефективному контролюванню притаманні такі характеристики:

- стратегічна спрямованість, аналіз найголовніших питань діяльності організації, а не зосередження на незначних недоліках роботи;

- орієнтація на досягнення конкретного результату (усунення відхилень від програми діяльності, розробка рекомендацій тощо);
- систематичність, постійна перевірка виконання і аналіз фактичної ситуації, епізодичний і нерегулярний контроль не дозволяє своєчасно одержувати інформацію та реагувати на процеси, що відбуваються;
- своєчасність, або, точніше, завчасність контролю, попередження порушень;
- простота, пристосування параметрів контролю до виробничих потреб;
- об'єктивізація контролю, використання надійної інформації;
- пристосування до міжнародних стандартів;
- вмиле використання категорій формальної логіки мислення, судження, умовисновки;
- поняття, визначення, силогізм, індукція, дедукція, аналіз, синтез тощо.

Ефективність контролювання підвищується, якщо працівники, які його здійснюють, уповноважені виконувати також координаційні дії.

Методи контролювання та вимірювання вкладу праці підлеглих у вирішенні поставлених завдань залежить від її змісту. Вести контролювання та вимірювання результатів одних завдань можна, наприклад, в одиницях часу (дні, тижні, місяці), других — в кількості одиниць продукції (штуки, комплекти), а третіх — у певних документах, у яких підбиваються підсумки роботи (звіти).

Отже, менеджер виконуватиме свої функції успішніше, якщо глибше зрозуміє суть виробничих і організаційних явищ та процесів, вмиліше використовуватиме сучасні методи і прийоми контролювання, а потім прийматиме і реалізовуватиме обґрунтовані рішення.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. У чому полягає зміст контролювання?
2. Для чого потрібен контроль?
3. За якими ознаками класифікують види контролю?
4. Який зміст найвживаніших у менеджерській практиці видів контролю?
5. У чому полягає процес контролювання?

6. У чому полягає зміст техніки проведення контролювання?
7. Які умови і перспективи розвитку функції контролювання?

### **План семінарського заняття**

1. Поняття і зміст контролювання.
2. Використання видів контролю в менеджерській роботі.
3. Організація процесу контролювання.
4. Техніка проведення контролю.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Значення і місце контролювання у системі функцій менеджменту.
2. Види контролю за його об'єктом.
3. Види контролю за його суб'єктом.
4. Види контролю за процесами.
5. Організація самоконтролювання.
6. Техніка проведення контролювання.

## РОЗДІЛ III. МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ІНСТРУМЕНТАРІЙ

У реалізації будь-якого виду діяльності важлива роль належить її механізму — комплексу засобів забезпечення всього процесу та технології. Механізм менеджменту — це його методи, стилі керівництва та лідерства, тактика прийняття управлінських рішень. З плином часу механізм менеджменту зазнає певних змін, але в своїй основі він усе-таки залишається класичним, на вивчення якого й спрямовані основні теми цього розділу.

### Тема 1. Методи менеджменту

1. Суть та класифікація методів менеджменту.
2. Економічні методи менеджменту.
3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
4. Соціально-психологічні методи менеджменту.
5. Особливості застосування методів менеджменту в ринкових відносинах.

#### 1. Суть та класифікація методів менеджменту

Соціальні системи управління — це складний і динамічний процес, який здійснюють люди для досягнення поставлених цілей. Коли відома мета (ціль) необхідно знайти найефективніші шляхи і методи її досягнення.

Методом називають прийом або сукупність прийомів у певній сфері людської діяльності, способи досягнення певної мети, шляхи вирішення якогось завдання.

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

Методи менеджменту мають забезпечити високу ефективність діяльності колективу, злагоджену його роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від запланованої програми дій. Це вирізняє методи менеджменту від технічних і технологічних

методів управління, які використовують у процесі вирішення виробничо-господарських завдань. Методи менеджменту є засобом практичної реалізації вимог об'єктивних економічних законів розвитку суспільства і відповідних закономірностей та принципів менеджменту. Вони багатогранні, безперервно розвиваються і удосконалюються на основі критичного аналізу практики та експериментів. Основні ознаки класифікації методів менеджменту такі:

- напрям впливу на керований об'єкт;
- спосіб впливу на керований об'єкт;
- форма впливу на керований об'єкт;
- характер впливу на керований об'єкт.

Методів менеджменту є багато, однак усіх їх можна згрупувати у такі три блоки:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні.

Методи менеджменту взаємопов'язані, тому цей поділ дещо умовний. Так, техніко-економічний план (*економічний метод*) починає впливати на працівників організації після того, як його затвердять наказом директора (*розпорядчий метод*). Водночас можливі зміни у складі працівників, зумовлені необхідністю виконання цього плану (*соціально-психологічний метод*). Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

## 2. Економічні методи менеджменту

Економічні методи менеджменту реалізуються через об'єктивні економічні закони та інтереси, які властиві конкретному способу виробництва.

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

Основною відмінною рисою економічних методів є можливість їх кількісного вимірювання. У зв'язку з цим економічні методи дають можливість співвиміряти реакцію системи при тій чи іншій силі впливу на неї.



До системи економічних методів входять практично всі важелі економічного механізму господарювання: ціна, кредит, фінанси, прибуток, економічні стимули (заробітна плата, премії, тощо), податки, бюджет, плани.

*Ціни* дають змогу стимулювати випуск необхідної продукції за кількістю та якістю, досягати фінансової стабілізації, сприяти структурним змінам в організації, активізувати інвестиційний та інноваційний види діяльності.

*Фінанси* як спосіб досягнення максимального достатку організації впливають на працівників через отримання й використання централізованих (децентралізованих) і власних грошових коштів (прибутку).

*Кредит* — це спосіб тимчасової передачі грошових засобів, товарів та інших цінностей на умовах повернення та платності (у вигляді плати за кредит) і тому має вплив на працівників аналогічно фінансам.

*Економічні стимули* базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних паперів, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

*Податки* сприяють регулюванню взаємовідносин держави з фізичними та юридичними особами. Одночасно податки є основним джерелом формування та поповнення дохідної частини бюджету держави.

*Бюджет* як основний вираз збалансованості доходів і видатків за конкретний період дозволяє впливати на процеси зменшення витрат на виробничо-господарську діяльність, активізує пошук шляхів збільшення доходів, спонукає до режиму економії тощо.

Автори підручників з дисципліни «Основи управління» у 80-х рр. (І. П. Сераштан, О. В. Козлова) вважали плани формою вибору і забезпечення взаємозв'язку різних економічних методів. Однак, крім сказаного, плани — це й економічні методи, про що доказово стверджують Б. М. Андрушків, О. С. Кузьмін, Ф. І. Хміль [21, 59]. Плани впливають на працівників за допомогою їх побудови, за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом. Місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани впливають на ритмічність виробничо-господарської діяльності, якість продукції, становище організації на ринку

тощо. Їх вплив на працівників створює атмосферу зайнятості, безперервності трудових процесів, постійності у виготовленні продукції та наданні послуг. Розробка планів на рівнях організації, підрозділів, служб тощо дає можливість забезпечити вплив на відповідні групи працівників.

### 3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту

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

Організаційно-розпорядчі методи інколи називають адміністративними. Однак поняття «організаційно-розпорядчі методи» глибше, ніж «адміністративні», оскільки воно передбачає вивчення організаційних впливів у різних формах їх вияву.

За характером впливу організаційно-розпорядчі методи поділяються на два види (рис 3.1):

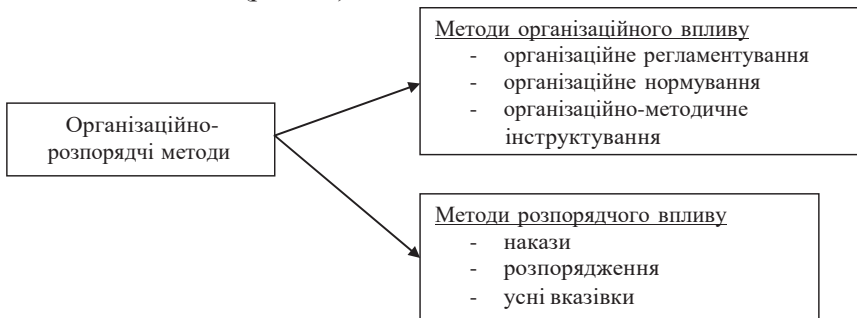


Рис. 3.1. Класифікація організаційно-розпорядчих методів

**Організаційне регламентування** полягає у формуванні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців, в упорядкуванні виробничих процесів, що відбуваються, підпорядкуванні їх певним положенням. Оформляють організаційне регламентування як конкретні адміністративні акти, що розраховані на тривале користування: положення, статuti, постанови.

**Положення** — це юридичні документи, які визначають порядок утворення, вид діяльності, основні завдання, структуру і функції

підприємств, організацій, закладів та їхніх структурних підрозділів. Відповідно до особливостей структури підприємства розробляють положення про лінійні ланки (директора, начальника цеху, старшого майстра, майстра, бригадира). Положення розробляють і для функціональних ланок управління. Наприклад, положення про начальника відділу праці та заробітної плати. Положення про лінійних і функціональних керівників затверджує директор або один з його заступників.

*Статут* — це юридичні акти, з допомогою яких оформляють утворення організацій та підприємств і визначається їхня структура, функції, правові положення. Діяльність новоутвореної організації розпочинається після реєстрації статуту в державних органах реєстрації.

*Постанови* ухвалюють колегіальні органи державного управління, різні громадські органи на з'їздах, конференціях, нарадах і зборах.

**Організаційне нормування** як один із видів організаційного впливу на виробництво та на апарат управління підприємства виявляється у роботі, що виконують спеціалісти апарату управління зі створення нормативів:

- технічних (стандарти, креслення);
- технологічних (режими і методи обробки, тривалість операцій, послідовність їх виконання);
- календарно-планових (ритм виробництва, величина запасів, розмір транспортних партій, тривалість виробничого циклу);
- трудових (тарифні розряди, ставки, оклади, тривалість робочого дня, тривалість відпустки);
- економічних (норми витрат матеріалів, норми амортизаційних відрахувань, норми рентабельності продукції).

**Організаційно-методичне інструктування** проводять за допомогою розробки і впровадження інструкцій та правил.

*Інструкція* — це документ, який регламентує порядок виконавчих дій на основі розпоряджувальних актів вищих органів і наказів самого підприємства. Інструкція — це обов'язкові настанови, вказівки, правила. Кожну інструкцію затверджує вище керівництво. *Правила* — службові документи, які близькі за своєю формою та змістом до інструкцій. Інколи правила входять в інструкції. На підприємствах

розробляють правила внутрішнього розпорядку, експлуатації службових приміщень, оформлення вхідних і вихідних документів тощо. Правила затверджує керівник підприємства.

**Методи розпорядчого впливу.** Навіть у найбільш відлагодженому виробництві не можна детально регламентувати, повністю програмувати всю діяльність керівної і керованої підсистем. Крім того, змінюється зовнішнє середовище, а це неминуче призводить до порушення зв'язків, пропорцій, узгодженості, ритмічності у виробничих процесах. Тому для ліквідації тимчасових відхилень необхідні тимчасові адміністративні впливи, тобто розпорядчий вплив.

Розпорядчий вплив — це гнучкіша, рухоміша і активніша форма впливу на виробництво. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчі впливи можуть бути у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок та інших розпорядчих актів.

**Накази** — це акти одноособового управління відповідно до принципу єдиноначальності, який регулює діяльність підприємств або закладів. Видавати накази можуть тільки керівники підприємств (і тільки тих підприємств, для яких таке право передбачено статутами, положеннями або повноваженнями вищої організації).

Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють розпорядчий вплив у формі розпоряджень.

**Розпорядження** — це вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру. Їх видають керівники в межах своїх прав і повноважень, а також з тих питань, які входять до їх безпосередніх обов'язків відповідно до положень про лінійні та функціональні ланки управління.

Важливою формою розпорядчого впливу є також усна *вказівка*, яку віддають своїм підлеглим керівники всіх рівнів управління. Вона стосується безпосередньо підлеглого і вказує, хто, де, коли і як має діяти.

Переважно цією формою розпорядчого впливу послуговуються керівники низових рівнів управління — бригадири, майстри, начальники дільниць.

Велике значення у процесі розпорядчого впливу має контрольна перевірка виконання завдань. Результати контролю є основою

для коректування завдань або здійснення додаткових розпорядчих впливів.

Організаційно-розпорядчі методи прямо впливають на волю виконавців і не поєднуються безпосередньо з їх матеріальною зацікавленістю, з економічними інтересами працівників. Однак вони пов'язані з економічними методами. Економічні методи діють не автоматично: їх мають встановлювати, стверджувати у виробництві, повідомляти працівників, контролювати. Тому організаційно-розпорядчі методи не тільки не суперечать, а, навпаки, продовжують і доповнюють економічні, є формою повідомлення економічних завдань працівників, утвердження їх у виробництві.

Організаційно-розпорядчі методи пов'язані також із соціально-психологічними методами менеджменту. Колектив може бути більш або менш сприйнятливий до адміністративних впливів, одержані розпорядження або вказівки будуть виконуватись з більшим або меншим ентузіазмом залежно від того, враховується роль соціальних і психологічних факторів, чи ні.

Отже, на ефективність застосування організаційно-розпорядчих методів впливає також врахування способів психологічного спонукання працівників до трудової діяльності.

#### **4. Соціально-психологічні методи менеджменту**

*Соціально-психологічні методи менеджменту — це способи впливу на колективи людей, які ґрунтуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні підприємством.*

Соціально-психологічні методи менеджменту можна поділити на дві основні групи: *соціальні та психологічні.*

Роль соціальних факторів у розвитку та удосконаленні виробництва постійно підвищується. В міру зростання доходів працівників і задоволення їхніх основних матеріальних потреб акцентується увага на завданні задоволення їхніх соціальних потреб. Наприклад, підвищення якості продукції — це не тільки показник науково-технічного рівня виробництва, а й рівня розвитку соціальних відносин, культури виробництва, дисциплінованості та трудової активності працівників. Водночас плінність кадрів, порушення трудової і виробничої

дисципліни, погані взаємовідносини в колективі та ін. свідчать про недостатню увагу до соціальних проблем, про невиконання виробництвом своїх соціальних функцій, погані умови праці, низький розвиток критики, недостатню участь колективу в розв'язанні важливих питань виробництва, що, зрештою, знижує результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

Відповідно до сказаного соціальні методи управління відіграють важливу роль у системі методів менеджменту. Вони спрямовані на формування поведінки людей, впливаючи на детермінанти їхньої діяльності (детермінанта — це властивість соціальної системи) — потреби, ідеали, цілі, інтереси, задатки, нахили тощо.

*За своєю спрямованістю соціальні методи менеджменту поділяють на:*

- методи управління соціально-масовими процесами;
- методи управління організованими групами;
- методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами;
- методи управління індивідуально-особистісною поведінкою.

Перша група методів спрямована на управління рухом кадрів у народногосподарських і галузевих масштабах через регулювання процесів міграції населення в географічні зони, які багаті сировинними та енергетичними ресурсами, але яким не вистачає трудових ресурсів. Це спрямування міграції досягають через раціональне розміщення виробництва, плановий розподіл спеціалістів після закінчення училища, коледжу, інституту, університету.

Керівництво організованими групами можна здійснювати авторитарним, ліберальним і демократичним методами.

*Авторитарний метод* — керівник формує та ухвалює тільки одноособові рішення на основі власного досвіду і суб'єктивних оцінок, які враховують, або ігнорують загальну думку, або думку окремих працівників. Авторитарне рішення члени колективу сприймають по-різному. Для одних — це заданий напрямок, в якому необхідно проявити свою виконавчість, для других — це звільнення від необхідності самостійно думати, для третіх — зовнішній вплив та тиск.

*Ліберальний метод* ґрунтується на наданні підлеглим права вести роботу на власний розсуд, без втручання в її зміст і технологію. За керівником залишається координація і поєднання різних напрямів

робіт, контроль якості та своєчасне одержання результатів. Цей метод дієвий для «замкнених» працівників, які звикли завдання виконувати самостійно. Комунікбельніші працівники, які орієнтовані на колектив, таким методом не задоволені.

*Демократичний метод* ґрунтується на залученні до управління всього колективу. Колективна думка є основою рішення, яке ухвалює керівник. Таке рішення члени колективу сприймають як особисто прийняте і виконують з великим бажанням і цікавістю. Демократичним вважається також колегіальний метод, який у прийнятті рішень передбачає участь найавторитетніших, кваліфікованих спеціалістів і представників громадських організацій без залучення всього колективу. Іноді керівник може прийняти самостійне рішення, якщо думки з принципових питань не збігаються або суперечать інтересам підприємства або суспільства загалом.

Вибір методу управління групою залежить від цілої низки обставин: суті вирішуваного питання, ділових та особистих якостей підлеглих, термінів роз'язання завдань тощо.

Дуже важливо, щоб обраний метод відповідав характеру завдання і конкретній ситуації. Встановлення цієї відповідності — мистецтво управління. Тут велике значення має особистий досвід керівника і його вміння застосувати теорію на практиці.

Особливу групу становлять методи управління внутрішньогруповими *процесами і явищами*. Вони спрямовані або на розвиток позитивних, або на обмеження негативних процесів і явищ у колективі.

Методи розвитку позитивних зрушень:

- *методи підвищення соціально-виробничої активності* (новаторство, обмін досвідом, моральне стимулювання, розвиток соціальних потреб та інтересів);

- для згуртування колективу використовують *методи соціальної спадковості*. Вони спрямовані на збереження та розвиток соціально-виробничих традицій у колективі: посвята в робітники, професійні свята, конкурси на звання кращого за професією, урочисті збори, відзначення передовиків виробництва;

- *метод зміни соціального статусу професії* спрямований на підвищення соціальної ролі певної професії. Підвищення соціальної ролі породжує у робітників почуття гордості і спонукає цінувати

обрану професію. Як наслідок виникає більш свідоме ставлення до праці;

- *соціально-політичні методи* — це сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності великої кількості людей (політична пропаганда і агітація, контроль за діяльністю адміністрації тощо).

Методи, які спрямовані на обмеження негативних процесів і явищ:

- *методи соціальної профілактики* — громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки: попередження, порука, переключення інтересів на трудову діяльність;

- *дисциплінарна допомога* — це обговорення непристойної поведінки на зборах і громадських організаціях, критичні статті та карикатури в стінній і місцевій пресі, накладання санкцій на одержання окремих видів соціального забезпечення;

- *захист соціальних інтересів* — виступи, лекції органів правопорядку, забезпечення консультацій з юридичними органами тощо.

Методи управління індивідуально-особистою поведінкою:

- *методи заохочення працівника за результатами його праці* — нагородження грамотою, орденом, вітальними листами, присвоєння почесних звань;

- *метод переконань*. Тут використовують широкий арсенал впливу: лекції, бесіди, логічні й психологічні доводи, роз'яснення;

- *метод особистого прикладу*. Призначений на ефект наслідування осіб, які демонструють зразкове ставлення до праці, дисциплінованість, принциповість тощо;

- *метод «навіювання»*. Застосовують у виробничих ситуаціях конфліктного характеру для безпосереднього впливу на волю і почуття підлеглого. Ефект навіювання залежить від ситуації та особистих якостей керівника і підлеглого;

- *метод примусу*. Застосовують до працівників, які не виконують свої обов'язки. Порушнику виробничої і трудової дисципліни можуть винести догану, зменшити суму премії, перевести на іншу роботу, понизити в посаді, звільнити.

**Група психологічних методів.** Кожен керівник може прийняти правильне рішення у разі, якщо він володіє мистецтвом управління,



буде знати і враховувати в своїх діях психологію колективу й окремих виконавців.

Актуальність визначення психологічних аспектів взаємовідносин зумовлена низкою причин. По перше, психологічні фактори значною мірою зумовлюють фізичний, душевний і моральний стан людини, по друге, продуктивність праці (у поєднанні з іншими факторами) залежить від цих факторів. При хорошому настрої робітника, як показує хронометраж, одні й ті ж операції на верстаті виконують за 1.5–2.5 хв, а якщо настрої поганий, наприклад, внаслідок неприємної розмови з майстром — тільки за 2.5–3 хв. Настрої працівника впливає на його продуктивність праці у значних межах — від зниження до підвищення на 10–15 %.

На психологічний стан людини, її відчуття, сприйняття, мислення, увагу, уяву тощо впливає велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів.

Група внутрішніх факторів пов'язана з індивідуальними психологічними властивостями людини.

Зовнішня група факторів може бути поділена на виробничі і невиробничі.

*Зовнішні фактори впливу на психологічний стан людини:*

- *невиробничі* — умови життя, сімейні обставини, стан сфери торгового і побутового обслуговування, транспорт тощо.

- *виробничі* — умови праці, оснащення робочого місця, взаємовідносини людей у колективі тощо.

Керівництво людьми може бути якісним тоді, коли воно не буде суперечити законам психології, а навпаки, використовуватиме фактори психологічного впливу на стан людини. Для цього необхідно мати достатньо повну інформацію про особистість працівника, його психологічні властивості, особливості поведінки, мораль та ідеологічні переконання, його загальноосвітню і професійну підготовку тощо.

Серед психологічних методів, які широко використовують в менеджменті, виділяють такі:

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

### ***Методи психологічного спонукання***

Одне із завдань менеджменту полягає у формуванні в працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивної праці (*мотиви* — це сукупність психологічних моментів, які визначають поведінку людини). Формування мотивів базується на використанні інтересів та бажань людини: матеріальних і нематеріальних (духовних). Створити мотиви — означає перетворити потреби людини в стимули до трудової діяльності. Якщо немає потреб, то не може бути і мотивів.

Потреби формуються під впливом умов життєдіяльності людини, залежать від реальних можливостей людини і суспільства.

За ступенем впливу на людину її потреби можна розділити на декілька рівнів. Ієрархія потреб лежить в основі побудови системи спонукання до праці. Водночас органи керівництва мають враховувати, на задоволення яких потреб спрямована система спонукання і чи охоплює вона проблеми того рівня, який має найбільшу спонукальну силу в цей момент.

Відомо, наприклад, що зі зростанням життєвого рівня населення і задоволення основних матеріальних потреб заробітна плата як матеріальний стимул, спонукач до праці, дещо втрачає своє значення. Для працівника всезростаючого значення набувають мотиви, які характеризують громадську цінність роботи, її зміст, умови праці, психологічний клімат в колективі, відстань від підприємства до місця проживання тощо. Ці обставини мотивують не тільки вибір спеціальності та роботи, а й рівень вимогливості до себе під час її виконання.

Потреби людини різноманітні. З плином часу структура потреб змінюється, змінюється властивість кожного її елемента. Це зумовлює необхідність проведення систематичних соціологічних досліджень для виявлення повної картини потреб працівників. Це необхідно для встановлення найдієвіших в цей момент стимулів трудової діяльності. Детальніше про потреби йшлося у темі «Функція менеджменту «мотивування»».

### ***Методи формування соціально-психологічних відносин***

У процесі трудової діяльності члени виробничого колективу вступають між собою у відносини, характер яких значною мірою визначає результати їхньої праці. Вплив взаємодії людей на їхню психіку

в процесі праці вивчає соціальна психологія. На даних соціальної психології базуються методи формування соціально-психологічних відносин, метою яких є покращення взаємовідносин людей і формування дієздатного трудового колективу.

На формування колективу впливає багато факторів. Відчуття колективності залежить насамперед від рівня спілкування працівників між собою.

Інтенсивне спілкування дає змогу членам колективу вивчити психологічні особливості один одного, виявити спільні інтереси їхньої діяльності, усвідомити загальні цілі. З усвідомлення спільної мети у людей з'являється відчуття колективності.

Згуртованість колективу значно залежить від просторового розташування робочих місць. Ті працівники, які поруч працюють і частіше спілкуються, швидше утворюють згуртований колектив.

Одним із важливих факторів, які впливають на рівень колективізму, є чисельність первинних колективів. За чисельністю робітників розрізняють такі бригади:

- малі — 3–5 чоловік;
- середні — 6–19 чоловік;
- великі — 20 і більше чоловік.

Вітчизняні і зарубіжні спеціалісти з соціальної психології вважають, що первинний колектив, у якому забезпечують безпосередній контакт працівників, повинен становити 7–15 осіб, але краще, якщо їх чисельність не перевищує 10 осіб. Однак у деяких випадках є виправданим створення бригад чисельністю і до 30 осіб. В апараті керівництва чисельність колективних відділів відповідно до норм керованості, на думку більшості дослідників, має становити 5–7 осіб, у проектних і конструкторських організаціях від 7–9 до 15–20 осіб. Ставлення працівників один до одного утворює систему міжособових відносин. Психологічні методи керівництва спрямовані на формування якісних відносин у колективі, що зі свого боку впливає на продуктивність праці.

За характером міжособових відносин прийнято розрізняти формальні та неформальні групи. Наявність неформальних груп у колективі впливає на психологічні відносини.

Значну частину свого життя людина перебуває на роботі, де її психіка підпадає під велику кількість факторів виробничого середовища.

На підставі впливу цих факторів побудовані психологічні методи гуманізації праці. Гуманною можна вважати таку працю, яка враховує психологічні особливості людини і дає рівномірне навантаження на всі психологічні процеси, зокрема на мислення і уяву та приносить людині задоволення. Тому важливим завданням є створення комфортних умов праці, які мають стимульований вплив на психіку людини, розкривають її творчі здібності та у такий спосіб сприяють підвищенню продуктивності праці за умови збереження і зміцнення здоров'я.

На гуманізацію праці позитивно впливають: ергономіка, спеціалізація праці працівників, питання техніки безпеки, системна організація управлінської праці.

**Психологічні методи професійного відбору і навчання.** Практично кожна здорова людина може оволодіти будь-якою професією, але кількість часу і сил на це для різних людей витрачається різна. Ці обставини необхідно враховувати під час добору кадрів, виборі різних професій. Для виявлення особистих якостей і оцінок здібностей людей з метою визначення їхньої придатності для виконання певної роботи використовують профорієнтаційні бесіди, психологічні тести.

## **5. Особливості застосування методів менеджменту в ринкових відносинах**

Основні принципи застосування методів менеджменту в умовах ринкових відносин такі: *забезпечення рентабельності, самоокупності, господарської самостійності підприємства, моральної та матеріальної зацікавленості працівників, конкурентоздатності продукції, зменшення витрат тощо.* Основне призначення методів менеджменту в умовах ринкових відносин полягає в забезпеченні високої ефективності діяльності трудових колективів, їхньої чіткої, рівномірної роботи, всебічної зацікавленості кожного працівника в досягненні найвищих результатів.

Економічні методи є основою економічного механізму управління в умовах ринкового виробництва, проникають у всі сфери виробничих відносин, стимулюючи їх розвиток у загальнодержавному масштабі.

Під час використання організаційно-розпорядчих методів менеджменту у ринкових умовах необхідно враховувати насамперед економічні інтереси, соціальні потреби й психологічні особливості керівників та підлеглих, виробників і споживачів. Трудовий колектив — основний канал задоволення соціальних потреб людини і він є сукупністю людей, об'єднаних спільною виробничою метою, спільною діяльністю на користь суспільства, єдністю інтересів, взаємною відповідальністю кожного, стосунками товариського співробітництва й взаємодопомоги.

Соціально-психологічні методи посідають важливе місце в процесі менеджменту, яке визначається роллю колективу в задоволенні потреб людини. Це конкретні способи й прийоми впливу на процеси, які відбуваються всередині нього (введення різних соціальних, моральних, етичних норм, які містять правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила виробничого етикету, форми дисциплінарних дій).

Отже, ринкові відносини потребують докорінної зміни наявної організації менеджменту, планування, використання форм і методів регулювання процесів соціального розвитку колективів з урахуванням психологічних особливостей працівника.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. Що таке методи менеджменту?
2. На які основні групи класифікують методи менеджменту і за якими ознаками?
3. Суть економічних методів.
4. Які економічні важелі передбачають економічні методи менеджменту?
5. Яка назва точніша і чому: організаційно-розпорядчі методи менеджменту чи адміністративні?
6. Що таке організаційний вплив, його значення в управлінні підприємством?
7. Суть розпорядчого впливу.
8. Соціальні методи менеджменту, їх суть та роль в управлінні виробництвом.
9. Як використовують психологічні методи менеджменту в управлінні виробництвом?

10. Як впливає психологічний клімат на роботу трудового колективу?

### **План семінарського заняття**

1. Суть та класифікація методів менеджменту.
2. Економічні методи менеджменту та їх роль у ринкових умовах господарювання.
3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту та їх взаємозв'язок з іншими групами менеджменту.
4. Соціальні методи менеджменту.
5. Психологічні методи менеджменту.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Методи менеджменту: їх класифікація, зв'язок із закономірностями та принципами менеджменту.
2. Економічні методи менеджменту.
3. Організаційний вплив як метод менеджменту.
4. Зміст та роль розпорядчого впливу в управлінні підприємством.
5. Використання соціальних методів в управлінні підприємством.
6. Психологічні методи та їхня роль в управлінні підприємством.

## **Тема 2. Рішення у менеджменті**

1. Природа, суть та класифікація рішень у менеджменті.
2. Умови прийняття управлінських рішень.
3. Технологія розроблення рішень.
4. Моделі та методи оптимізації рішень.

### **1. Природа, суть та класифікація рішень у менеджменті**

Підприємство, завдяки досягненню стратегічних і короткострокових цілей, забезпечує підготовку, прийняття і виконання великої кількості рішень. Рішення є відповідною реакцією на внутрішні і зовнішні впливи. Воно спрямоване на розв'язання проблем на шляху до досягнення поставленої мети. Прийняття рішення — це ключова процедура в діяльності менеджера, що і належить до творчих, логічних операцій в управлінському процесі. Будь-які зміни,

відхилення від заданої програми дій потребують прийняття рішень, тобто вибору однієї альтернативи із багатьох можливих. Це потребує від менеджера знань закономірностей прийняття рішень, методів їх оптимізації, врахування соціальних і психологічних факторів трудової діяльності:

Кожна дієздатна людина, дорослішаючи, пізнає на практиці процес прийняття рішення. Як здатність до комунікації, так і здатність ухвалювати рішення — це вміння, яке набувається з досвідом. Кожний з нас протягом дня приймає сотні, а може, і тисячі рішень: від вибору одягу для роботи до вибору професій тощо.

В управлінні організацією прийняття рішення — це більш систематизований процес, ніж в особистому житті (ставки набагато вищі). Особистий вибір індивідуума впливає на його особисте життя і на небагатьох, пов'язаних з ним людей. Менеджер вибирає напрямок дії не тільки для себе, а й для організації та інших працівників. Менеджери вищих ієрархічних рівнів великих організацій дуже часто ухвалюють рішення, які пов'язані з великими фінансами, суттєво впливають на життя багатьох людей (працівників).

Прийняття і виконання чисельних рішень значною мірою забезпечує реалізацію цілей будь-якої організації. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво чи надання послуг у невиробничій сфері. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

*Рішення* — це творчий процес вироблення однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілі.

Вироблення і прийняття визначає весь подальший процес управління, впливає на кінцевий результат діяльності організації.

Рішення належить до творчих операцій в технології управлінських робіт і є розгорнутий у часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний, організаційно-правовий акт, який виконують менеджери в межах своїх повноважень одноособово або із залученням інших осіб. Потреба у прийнятті рішення виникає у зв'язку з обставинами:

- *зовнішніми* — наказ вищої організації, регулювання взаємовідносин з кооперативними підприємствами та організаціями;

• *внутрішніми* — відхилення від заданих параметрів виробництва або надання послуг, резервів, порушення трудової дисципліни, заочочення працівників та ін. [46].

Рішення є відповідною реакцією на внутрішній і зовнішній впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

Одним з найважливіших питань дослідження в теорії прийняття управлінських рішень є розроблення їх класифікації. Залежно від ознак рішення класифікують за:

• *сферою охоплення*: загальні (стосуються всієї організації), часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем);

• *часом дії*: стратегічні, тактичні, оперативні;

• *характером дії*: директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні;

• *напрямом впливу*: направлені на зовнішнє середовище (взаємовідносини з постачальниками, споживачами тощо), направлені на внутрішню систему організації;

• *функціональним призначенням*: планові, організаційні, регулювальні, активізуючі, контрольні;

• *характером і змістом*: творчі, прийняті за аналогією, інтуїтивні (базуються на відчуттях менеджера у правильності їхнього вибору);

• *способом прийняття*: індивідуальні, колективні;

• *рівнем прийняття*: на вищому рівні управління, на середньому рівні управління, на низовому рівні управління;

• *ступенем повноти інформації*: прийняті в умовах визначеності, прийняті в умовах невизначеності, прийняті в умовах ризику;

• *методами підготовки*: креативні (творчі, оригінальні, приймають творчі особистості), евристичні (нові, пошукові, які приймають з допомогою евристичних методів), репродуктивні (відтворювальні, традиційні).

Встановлюючи інші ознаки, класифікацію рішень можна розширити. Вона у менеджменті дає можливість керівникам глибше зрозуміти зміст і значення своєї діяльності, раціональніше розподілити час на виконання окремих видів робіт. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у їх підготовці, виборі кращого варіанта і реалізації.



Незважаючи на те, що практика прийняття різноманітних рішень нараховує тисячоліття, фундаментальна теорія рішень досі ще не склалася. Проблема прийняття ефективних рішень цікавила ще давньогрецьких філософів. Так, *Арістотель* (384–322 рр. до н. е.) розробив учення про силогізм (грец. Syllogismos), обґрунтувавши твердження про те, що у процесі міркування (обдумування) рішень не можна підмінювати один предмет (думку) іншим, одночасно приймати два твердження, що заперечують одне одного тощо. Англійський філософ-матеріаліст *Ф. Бекон* (1561–1626 рр.) детально описав метод дедукції і довів, що у процесі пізнання можна рухатись не лише від загального до часткового (як це робив Арістотель), а й від часткових міркувань до загальних висновків.

У формування теорій рішень чималий внесок зробив французький філософ і математик *Р. Декарт* (1596–1650 рр.), який сформулював такі відомі правила:

1. Не приймати за істинне що б там не було, доки не переконаєшся, що немає упередженості в судженнях, вважати правильним тільки те, що є абсолютно зрозумілим і визнаним та у жодному разі не може бути піддане сумніву.

2. Розчленовувати кожну частину цілого, яке потрібно дослідити, на стільки складових, скільки можливо і потрібно для правильного розв'язання питання.

3. Керувати процесом своїх думок, щоб, починаючи з найпростішого, легко пізнаваного і дійти до пізнання найскладнішого.

4. Завжди робити повним і вичерпним перелік усього, що необхідно дослідити, щоб мати абсолютну впевненість у тому, що нічого не упущено.

Сьогодні досліджують питання подальшої розробки і розвитку теорії прийняття рішень економісти, юристи, філософи, кібернетики, математики, соціологи, психологи та ін. Деякі з них розглядають теорію прийняття рішень у сфері менеджменту як самостійну наукову дисципліну. Існують також інші трактування теорії прийняття рішень. У вузькому розумінні — це статистична теорія, у якій розробляють чіткий апарат вибору найкращого з певної кількості альтернативних рішень в умовах невизначеності та ризику. Нерідко теорію прийняття рішень розглядають як сукупність формальних прийомів

їх оптимізації. За ширшим тлумаченням *В. Г. Шоріна*, теорія прийняття рішень містить дослідження операцій, математичний аналіз, моделювання, а також евристичні методи їх прийняття і теорію ігор. Американські вчені *С. Бір* і *М. Старр* складовими кількісної теорії прийняття рішень вважають також системний аналіз, імітаційне моделювання, метод експертних оцінок.

## **2. Умови прийняття управлінських рішень**

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах: *право, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність*.

*Право прийняття рішень* мають усі менеджери, але тільки в межах своїх компетенцій. Наприклад, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники.

З правом прийняття рішень тісно пов'язані питання повноважень. *Повноваження* — це границі, в межах яких будь-який керівник має право ухвалювати рішення. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства. В теорії прийняття рішень необхідно дотримуватись правила: маєш право і повноваження приймати рішення — *зобов'язаний* в ситуації, яка вимагає рішення, приймати його.

Однією з необхідних умов прийняття рішення є компетентність керівника у питаннях, що розглядають. *Компетентність* — одна з найважливіших вимог до менеджера будь-якого рівня. Менеджер повинен мати відповідну освіту, добре знати конкретне виробництво чи невиробничу сферу на її сучасному рівні. Процес, де менеджер залучає фахівців для підготовки рішень з питань, що потребують спеціальних знань, називають процесом запозичення компетенцій. Передача частини своїх повноважень для прийняття рішень іншим менеджером — це делегування повноважень.

*Відповідальність* показує, які санкції можна застосувати щодо менеджера у випадку, якщо він ухвалить хибне рішення.

## **3. Технологія розроблення рішень**

Розроблення рішень у менеджменті становить основу його процесу.

*Управлінський процес технології розроблення рішень* — це комплекс взаємопов'язаних операцій, що виконують у певній послідовності

і які спрямовані на розв'язання конкретних завдань з досягнення поставлених цілей.

Операція — це частина управлінського процесу, яка є роботою виконавця над певним видом інформації: зібрати дані, провести розрахунки, підготувати звіт, передати документ на підпис та ін. До складових частин управлінської діяльності, пов'язаних з обробкою, прийняттям та реалізацією рішень, належать: *інформаційно-пошукові, письмові (графічні), розрахункові, логічні, аналітичні операції*. Сукупність взаємопов'язаних операцій для досягнення певних локальних цілей називають управлінськими процедурами під час прийняття рішень.

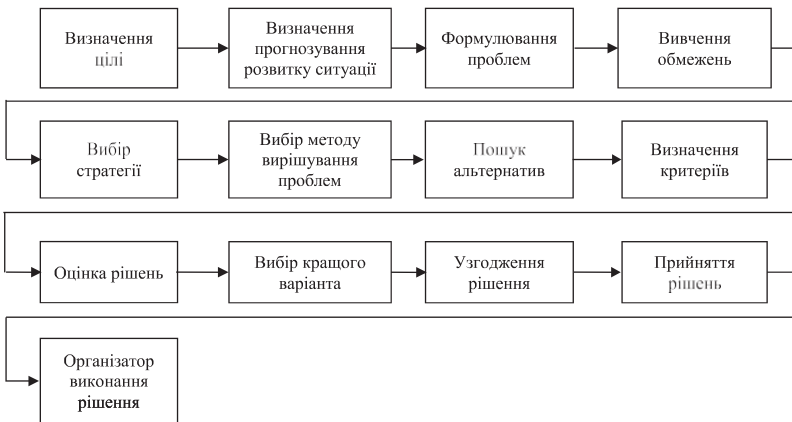


Рис. 3.2. Схема процесу розроблення та прийняття рішення в менеджменті [9, с. 188]

Ринковий розвиток економіки України потребує, щоб в управлінській діяльності більше уваги приділяли формуванню цілей, які визначають напрям і структуру діяльності колективу та приймали ефективні рішення для їхнього досягнення. Ціль — це запрограмований результат (бажані події), якого потрібно досягнути за допомогою відповідних управлінських дій.

Для оцінки ситуації і підготовки рішення орган управління (керівник) має бути своєчасно забезпечений повною плановою, нормативною, інструктивною, правовою, статистичною, обліковою, науковою

(ноу-хау) та іншою інформацією. Реальними засобами забезпечення керівників усіх рангів своєчасною і повною інформацією про ситуацію, що безперервно змінюється, є широке впровадження автоматизованих систем її збирання та обробки (зокрема АРМів), використання найновіших засобів зв'язку, наукових методів обробки (групування, складання статистичних таблиць, динамічних рядів, кореляційного і регресійного аналізу, математичного програмування та ін.).

Залежно від характеру інформації для її вивчення використовують різні логічні методи — *порівняння, аналогії, синтезу, абстрагування, узагальнення, індукції, дедукції тощо*. Внаслідок глибокого і всебічного вивчення ситуацій вдається виявити проблеми, вирішення яких є передумовою подальшої діяльності організації.

На практиці проблеми поділяють на чотири групи:

1) структуризовані (для їх розв'язання використовують стандартні правила, інструкції, методичні вказівки та досвід);

2) добре структуризовані (їх розв'язання можливе із застосуванням математичного програмування, економіко-математичного моделювання та інших кількісних методів);

3) слабко структуризовані (до них застосовують системний аналіз, експертні оцінки);

4) неструктуризовані (до них застосовують системний аналіз, експертні оцінки, досвід, судження, інтуїцію, методи математичної статистики).

Для діагностики проблеми вивчають її суть (технічний, технологічний, економічний або комплексний), встановлюють причини виникнення, фактори (внутрішні або зовнішні), що її зумовили, можливі наслідки несвоєчасного розв'язання проблеми, її складність, межі тощо. У процесі аналізу вивчають ситуації і обмеження, пов'язані з часовою характеристикою, трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами.

Основні фактори впливу на прийняття рішень:

- обмеженість інформації;
- взаємозалежність рішень;
- наявність ризиків;
- очікування можливих негативних наслідків;
- наявність ефективних комунікацій;

- відповідність структури управління місії організації;
- середовище прийняття рішення (визначеність або невизначеність наслідків від його реалізації);
- особисті якості та поведінка менеджера;
- інші.

Життєвий досвід показав, що існує чимало варіантів вирішення будь-яких проблем. Для порівняння альтернатив і вибору кращої з них використовують критерії, формування яких входить в обов'язки менеджерів вищих ієрархічних рівнів.

*Критерії (оцінка) рішень* — це правило порівняння і вибору альтернатив, вимірник економічного і соціального ефекту. Використання об'єктивних критеріїв оцінки варіантів рішення дає змогу порівняти ці варіанти і обрати найкращий. Загалом основним критерієм управлінських рішень є закон економії суспільної праці під час виробництва і реалізації продукції.

На практиці використовують різні критерії для прийняття рішень в умовах ризику, неповної інформації та невизначеності.

Залежно від поставленої мети як критерій можна використати натуральні і вартісні, кількісні та якісні показники діяльності підприємства: виконання замовлень на окремі види продукції; досягнення певного прибутку, рівня рентабельності; підвищення рівня соціальної активності. Під час розв'язання завдань варто кілька критеріїв зводити до одного інтегрованого. Його найчастіше виражають у вигляді функції  $Z$  від змінних  $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ , що характеризують можливі варіанти рішень:

$$Z = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) \max (\min)$$

Цю функцію називають функцією мети. Оптимальним вважають той варіант рішення, при якому функція мети досягає екстремального значення. Інколи визначають, згідно з прийнятим критерієм оптимальності, найкращий варіант рішення і декілька близьких до нього, які називаються підоптимальними варіантами. Прийнятим як остаточне рішення може бути і один з таких підоптимальних варіантів.

Варіанти рішень, що мають кількісне вираження, можуть порівнювати за допомогою критеріїв *Вальда*, *Севіджа*, *Гурвіца*, *Байсса*, *Ходжеса-Лемана* та ін.

Критерій Вальда (критерій песимізму) передбачає таку стратегію прийняття рішень, коли в гірших умовах можна здобути гарантований виграш:

$$B = \max (\min) a_{ij},$$

де  $a$  — виграш під час вибору  $i$ -ї стратегії в  $j$ -х умовах.

Критерій Севіджа полягає в тому, що в умовах невизначеності рекомендують вибір стратегії, за якої величина ризику буде найменшою у найнесприятливіших умовах:

$$B = \max (\min) r_{ij},$$

де  $r_{ij} = a_{ij} - \max_{ij} a_{ij}$

Критерій Севіджа також розглядають як критерій кратного песимізму, де  $r_{ij}$  означає не можливий виграш, а упущені можливості або ризику, які необхідно мінімізувати. На практиці цей критерій використовують зазвичай під час прийняття стратегічних рішень. Відповідно до цього критерію перевагу варто надати варіанту рішення, для якого максимальні витрати за різних варіантів стану економічного середовища є мінімальними.

Критерій Гурвіца (песимізму-оптимізму) використовують, якщо потрібно знайти певну комбінацію оптимістичної та песимістичної позицій щодо прийняття рішення. Відповідно до цього критерію перевагу надають варіанту рішення, для якого виконується умова:

$$G_i = \max(k \cdot \min a_{ij} + (1 - k) \max a_{ij}),$$

де  $k$  — коефіцієнт, що розглядається як показник песимізму ( $0 \leq k \leq 1$ ),  $a_{ij}$  — виграш, що відповідає  $i$ -му рішенню при  $j$ -му варіанті стану економічного середовища.

Значення коефіцієнту песимізму встановлюють суб'єктивно, залежно від конкретних обставин та схильності до ризику особи, що приймає рішення. При  $k = 0$  є оптимістична позиція та орієнтація на граничний ризик, а величина критерію Гурвіца співпадає з величиною критерію максимакса. При  $k = 1$  суб'єкт управління налаштований песимістично та прагне уникати ризику, а величина критерію Гурвіца збігається з величиною максимістичного критерію Вальда. Значення  $k$  між  $0$  і  $1$  є проміжними між ризиком і обережністю. Чим більша можлива небезпека, тим більше наближуватиметься до одиниці значення коефіцієнта песимізму. Під час зміни значення коефіцієнта песимізму змінюватиметься й варіант рішення, якому

надається перевага. Отже, схильність до ризику суб'єкта управління значною мірою впливає на вибір рішення.

Суть критерію Байєса — максимізація математичного сподівання функціоналу оцінювання. Критерій Байєса часто називають критерієм середніх (очікуваних) затрат (критерієм ризику).

Згідно з критерієм Байєса оптимальними розв'язками (множиною оптимальних рішень) вважають такі рішення, для котрих математичне сподівання функціоналу оцінювання досягає найбільшого можливого значення.

Якщо максимум досягається на декількох рішеннях з  $x$ , множину яких позначимо через  $u$ , то такі рішення називають еквівалентними. Цей критерій тісно пов'язаний з аксіомами теорії корисності (аксіома Неймана та Моргенштерна), де сумарна сподівана корисність визначається як математичне сподівання корисностей окремих результатів.

Ходжес і Леман стверджують, що в практиці прийняття рішень в умовах невизначеності інформації щодо стану середовища менеджер може бути між мовним його незнанням та точним (мовним) знанням. Критерій Ходжеса-Лемана дозволяє використати наявну інформацію, але із забезпеченням заданого рівня гарантії на випадок, коли вона буде неточною.

Варіанти розроблених рішень оцінюють за очікуваними економічними результатами, значущістю, оперативністю, небезпечністю зриву та рівнем ризику в ситуаціях, коли результати не можна визначити вірогідною надійністю окремих варіантів. Крім того, для оцінки альтернатив використовують різноманітні нормативи, оформлені у вигляді правил, процедур, регламенту, стандартів, а також моделі різного типу.

Критерії, що використовують для вирішення завдань на найнижчих рівнях, мають узгоджуватись з критеріями на вищих рівнях і сприяти досягненню цілей цього рівня.

Процес прийняття оперативних рішень можна полегшити, розробивши спеціальні таблиці-рішення передусім для керівників середньої ланки. У лівій частині таких таблиць зверху вниз фіксують умови роботи й можливі відхилення від заданого процесу праці, а у правій її частині по горизонталі зазначають варіанти рішень.

#### 4. Моделі та методи оптимізації рішень

Успіх розв'язання конкретного завдання залежить від того, наскільки вдало обрав і використав керівник чи колегіальний орган управління конкретні методи і прийоми підготовки рішень [6, 35].

Згідно з положеннями американського менеджменту механізм оптимізації рішень можна реалізувати за допомогою:

- застосування наукового методу;
- використання системної орієнтації;
- застосування моделей.

Науковий метод оптимізації управлінських рішень передбачає реалізацію кроків, представлених на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Схема оптимізації управлінських рішень [9, с. 192]

Застосовуючи науковий метод для вирішення завдань з управління рішеннями, необхідно пам'ятати, що організація — це відкрита система, яка складається з взаємопов'язаних частин. Тому другою особливістю наукового підходу до управління рішеннями є їх системна орієнтація. Третя особливість науки управління рішеннями — використання моделей.



*Модель* — це відображення у вигляді схем, формул, візрів тощо характерних ознак об'єкта, який досліджують.

До основних причин, що зумовлюють використання моделей, належить:

- природна складність багатьох організаційних ситуацій;
- неможливість проведення експериментів у реальному житті, навіть якщо вони необхідні;
- орієнтація керівництва на майбутнє.

Види моделей рішень:

- фізичні: відображають те, що досліджують з допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи (наприклад фізична модель креслення, копії транспортних засобів чи іншої техніки для перевірки чи дослідження окремих її технічних вузлів);
- аналогові: поводяться як реальні об'єкти, але зовнішньо вони не подібні на них (наприклад, графік залежності питомих витрат від обсягу випуску продукції);
- математичні або символічні: використовують для опису властивостей або характеристик об'єкту чи події з допомогою математичних символів (формул).

Світова практика виробила такий порядок побудови моделей [40]:

1. Постановка задачі.
2. Формування моделі.
3. Перевірка моделі на достовірність.
4. Використання моделі.

У практиці сучасного менеджменту особливо поширені такі способи моделювання:

**Теорія ігор.** Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів.

**Теорія черг, або модель оптимального обслуговування.** Використовують для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування щодо потреби у них. Ця модель доцільна під час визначення черг клієнтів до касира у банку, бухгалтерів під час здачі документації у фіскальній службі тощо.

**Моделі управління запасами.** Використовують для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їх величини, кількості готової продукції на складі.

**Лінійне програмування.** Застосовують під час визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкурентних потреб. Лінійне програмування часто використовує спеціалісти організації для планування асортименту продукції, завантаження транспорту, під час оперативного-календарного планування тощо.

**Імітаційне моделювання.** Дає практичний спосіб застосування моделі замість реальної системи.

**Економічний аналіз.** Поєднує майже всі методи оцінки витрат і економічних вигод, а також рентабельності діяльності підприємства.

Ці методи детально розглядають у бухгалтерському обліку, фінансах та інших напрямках. В економічному аналізі використовують низку методів для визначення економічного стану організації або здійсності певної дії з економічного погляду.

У доповнення до моделей у практиці менеджменту використовують також методи, які здатні надати допомогу керівнику в пошуках об'єктивно обґрунтованого рішення. Серед них:

**Платіжна матриця.** Цей метод корисний тоді, коли потрібно встановити, яка альтернатива може здійснити найбільший вклад у досягнення цілей. Очікуване значення наслідків (сума можливих значень, помножених на їхню вартість) необхідно визначити перш, ніж скласти платіжну матрицю. Платіжна матриця — це один з методів статистичної теорії рішень.

**Дерево рішень.** Використовують для вибору найкращого напрямку дій з наявних варіантів. Це схематичне представлення проблеми прийняття рішення. Цей метод доцільно використовувати в умовах, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення.

**Методи прогнозування.** Прогноз — це передбачення майбутнього у теперішньому. Прогнози бувають: *економічні, соціальні, розвитку конкуренції, розвитку науково-технічного прогресу, розвитку суспільства тощо.* Методів прогнозування дуже багато: тільки для прогнозування розвитку науково-технічного прогресу відомо приблизно 130 методів.

**Аналітично-систематизаційний метод.** Ефективним знаряддям розробки рішень є так званий аналітично-систематизаційний метод, який розробили американці Кепнер і Трегос. Цей метод містить

три складові частини: *аналіз ситуації, аналіз проблеми, аналіз рішення.*

**Аналіз ситуації.** Ситуаційний аналіз передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення. Аналіз ситуації полягає у тому, щоб за допомогою запитань уточнити ситуацію та поділити її на підситуації. Для цього потрібно відповісти на такі запитання:

- Що ми знаємо точно про ситуацію?
- Що нас особливо турбує в ситуації?
- Що ще міститься в цій ситуації?
- Чи можна чіткіше описати ситуацію?
- Які ще сфери «зачіпає» ця ситуація?
- Які помилки ми вже допустили?

Нерідко доводиться приймати рішення за наявності кількох ситуацій. Тут потрібно виділити критичну ситуацію і насамперед вирішити питання виходу з неї. Критичну ситуацію з множини багатьох ситуацій встановлюють за такими параметрами як: величина витрат, наявний час для пошуку рішення, тенденція розвитку на майбутнє. Оцінку зазначених параметрів здійснюють через пошук відповідей на такі запитання:

- Який загальний обсяг витрат?
- Який рівень витрат?
- Чи є прямі збитки?
- Наскільки великі збитки?
- Хто ще виявляє занепокоєння цією ситуацією?
- Скільки у нас часу?
- Які наслідки відкладання рішення проблеми?
- Наскільки загрозна ситуація нині?
- Хто наполегливо виявляє зацікавленість у ситуації?
- Які тенденції розвитку ситуації?

**Аналіз проблем.** Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути (або, що ми хотіли б мати). Відхилення дійсності від бажаного (можливого) стану можуть бути як позитивними, так і негативними. Однак характер проблеми не впливає на методику її аналізу, яка полягає у визначенні її суті, особливостей, змінюваності в часі тощо.

**Аналіз рішень.** Під час застосування аналітично-систематизаційного методу завершальним етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають причину для рішення — мету (намір).
2. Розробляють цільову програму прийняття рішення (що конкретно прагнуть досягти, які ресурси є для цього).
3. Встановлюють цілі, яких прагнуть досягти, їх реальність.
4. Розробляють та аналізують альтернативи. Їх оцінюють з погляду обов'язкових та бажаних цілей, відхиляють альтернативи, якщо бажана (необхідна) ціль не може бути досягнута. Приймають попередній варіант рішення за показником ступеня досягнення цілі.
5. Виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх ймовірність та важливість.
6. Ухвалюють остаточне рішення.

**Метод ділових ігор.** Однією з форм моделювання процесів та явищ, яка сприяє розробці оптимальних управлінських рішень, є ділова гра. Діловою називають таку імітаційну гру, яка за своїм змістом та способом проведення імітує діяльність керівників та фахівців і дає змогу проаналізувати (передбачити) комплекс причин (явищ, факторів), що зумовлюють зміни господарських ситуацій.

Ділова гра на відміну від економіко-математичного моделювання не забезпечує «доказовості» оптимальності прийнятого рішення. Проте вона дає можливість відобразити та врахувати у процесі розробки управлінського рішення різноманітні, зокрема і неформалізовані, залежності. Застосування методу ділових ігор ефективно під час розробки рішень, пов'язаних з прогнозуванням господарських процесів на перспективу (15–20 років).

В основу будь-якої ділової гри покладено взаємозв'язок ресурсів та знань про можливості, яких можна досягти внаслідок використання цих ресурсів. Конструктивними елементами ігрової моделі є: учасники гри — носії модельних інтересів; правила, які обмежують і спрямовують прояв інтересів згідно з уявленням конструктора гри про модельований об'єкт; інформаційний масив, який відображає стан та рух ресурсів модельованої господарської системи та стимулювальний прояв інтересів гравців.

Працівники апарату управління, застосовуючи ділові ігри, мають змогу моделювати майбутні дії, психологічно готуватися до виконання завдань в умовах можливих конфліктних ситуацій. У процесі проведення гри перевіряють та раціоналізують потоки інформації прямого та зворотного зв'язку, надають ефективні рекомендації, спрямовані на удосконалення функцій та структури системи управління, перевіряють та підвищують рівень правових знань.

Теорія та практика менеджменту виробила чимало методів прийняття ефективних управлінських рішень. Серед них ми розглянемо три: *метод мозкової атаки*, *метод номінальної групи*, *метод «рінгі»*.

**Метод мозкової атаки.** Менеджер має прийняти рішення з тієї чи іншої проблеми на основі індивідуальних думок колективу. Схема прийняття рішення має такі етапи:

1. Керівник інформує колектив про проблему, яку варто вирішити.
2. Члени колективу пропонують свої ідеї. Водночас необхідно дотримуватися таких правил:
  - усі члени колективу повинні бути у рівноправних умовах;
  - критика ідеї не допускається;
  - чим сміливіший і нетрадиційний задум, тим краще;
  - учасники мають взаємно покращувати й скеровувати задуми інших;
  - член колективу за один виступ може висловити лише один задум (ідею);
  - керівник може висувати власні ідеї лише тоді, коли їх немає в членів колективу.
3. Усі пропозиції ідей записують й нумерують.
4. Вибирають найкращі пропозиції та вирішують, які з них можна реалізувати.

Дуже близьким за змістом до методу мозкової атаки є метод номінальної групи.

**Метод номінальної групи.** Він передбачає прийняття рішення з певної проблеми за такими етапами:

1. Керівник або колектив висуває проблему для обговорення.

2. Відбувається генерація ідей кожним індивідуумом групи без обговорення.

3. Учасники висловлюють свої ідеї вголос, але тільки по одній (можна пропонувати й більше ідей, але за другим, третім і т. д. колом висловлювань).

4. Відбувається обговорення ідей за порядком їхнього висунення. Деякі пропозиції можуть вилучати із загального переліку, якщо ніхто не заперечує цього.

5. Здійснюють ранжування ідей. Кожний член номінальної групи, на його думку, найкращій ідеї присвоює 8 балів, а найгіршій — 1 бал. На 7 балів він оцінює найкращу, на його думку, ідею з тих, що залишились, а найгіршу на 2 бали і т. д. Бали, присвоєні найкращим ідеям, записують в окремі картки.

6. Підраховують бали й визначають найкращу ідею, згідно з якою і ухвалюють рішення за проблемою.

**Метод «рінгі».** Термін «рінгі» трактують в перекладі з японської мови як отримання згоди на вирішення проблеми опитуванням без скликання засідання. Процедура «рінгі» містить такі етапи:

1. Керівництво фірми пропонує свої судження щодо проблеми, за якою потрібно прийняти рішення.

2. Проблема передають «вниз» у підрозділ, де організують роботу над нею (вивчають та обговорюють).

3. Відбувається «згладжування» протилежних поглядів зацікавлених у вирішенні проблеми осіб.

4. Обговорюють конкретні шляхи вирішення проблеми на зборах чи конференціях.

5. Керівництво фірми затверджує й візує документ («рінгісе») про рішення проблеми.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. Що варто розуміти під поняттям «рішення»?
2. В які групи можна об'єднати рішення?
3. Історичні аспекти формування теорій рішень.
4. Які є умови прийняття управлінського рішення?
5. Що таке процес (процедура) прийняття рішення в менеджменті?

6. Які критерії використовують під час оптимізації рішень?
7. У чому полягає суть наукового методу оптимізації управлінських рішень?
8. Які моделі використовують під час оптимізації рішення?

### **План семінарського заняття**

1. Що таке рішення, його природа.
2. Класифікація рішень.
3. Умови прийняття управлінських рішень.
4. Технологія розробки рішень.
5. Моделі оптимізації рішень.
6. Методи оптимізації рішень.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Рішення в менеджменті: його суть, природа.
2. Порівняльна характеристика класифікацій рішень залежно від вибору ознак класифікації.
3. Вчені, які досліджують питання розробки і розвитку теорій прийняття рішень.
4. Умови прийняття рішення.
5. Процес розробки і прийняття рішення в менеджменті.
6. Критерії, з допомогою яких порівнюють варіанти рішень.
7. Методи оптимізації рішень в менеджменті.

### **Тема 3. Керівництво та лідерство в організації**

1. Суть процесу керівництва та лідерства.
2. Стилi керівництва та типи менеджерів.
3. Шляхи удосконалення керівництва колективом.

#### **1. Суть процесу керівництва та лідерства**

Найважливішою особою в менеджменті будь-якої організації є менеджер — керівник, який керує нею або окремим її підрозділом. Процес керівництва є неодмінною умовою функціонування організації.

Перебуваючи в ролі керівника, дипломата, інноватора, вихователя і звичайного працівника, менеджер насамперед постає як лідер.

Лідерство у сучасному менеджменті домінує у всіх сферах професійної діяльності керівника будь-якого рангу. Керівник впливає на оточення переважно завдяки його авторитету та харизматичним якостям (людяність, піклування тощо). Сьогодні колективам потрібні керівники з прогностичним типом мислення, інтелектуали та професійно підготовлені, стресостійкі тощо. Лише керівникам з такими характеристиками можуть довіряти підлегли, покладаючи на них весь процес керівництва.

**Керівництво** — це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями, компетенцією керівників на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців.

Керівництво — не лише необхідний, але й основний елемент усього процесу управління. Зміст процесу керівництва визначається його функціями — це *планування, організування, контролювання, мотивування, виховання та стимулювання*. Перші чотири функції розкривають зміст процесу керівництва у системі «керівник-виробництво», а остання — в формуванні особистості у її трудовій діяльності.

Привертає увагу розподіл затрат робочого часу лінійних керівників різних рівнів керівництва на основні його функції. Витрати часу на розроблення різних планів зменшуються в міру зниження рівня керівництва. Функція організування потребує відносно однакової уваги з боку керівників усіх рівнів керівництва. Основне навантаження щодо реалізації функції контролювання припадає на вищу та середню ланку керівництва. Реалізацію функції стимулювання здійснюють на низових рівнях, рівнозначно як і функції виховання.

Стадії процесу керівництва колективом передбачають:

- визначення цілей, які варто досягнути у певний термін;
- інформування колективу про завдання, методи їхнього виконання, ресурси тощо;
- проведення аналітичної роботи з метою вивчення резервів підвищення ефективності трудової діяльності колективу.

Отже, з огляду на зміст основних стадій керівництва, можна сказати, що *керівництво* — це також процес неперервного обміну інформацією між його суб'єктом та об'єктом з метою впливу один на одного.

**Лідерство** — це здатність індивіда впливати на інших людей з метою досягнення конкретних цілей [49]. Як керівництво, так і лідерство



однаково важливі для організацій. Важливим у менеджменті є співвідношення керівництва та лідерства. Лідерство є у всіх сферах професійної діяльності керівника будь-якого рангу. Менеджер, займаючи певну посаду на відповідному рівні керівництва, стає формальним лідером колективу, оскільки отримує повноваження керувати ним. Однак він може й не бути дійсним лідером колективу, якщо не володітиме відповідними якостями. У такому разі функція лідерства може перейти до неформальних керівників-лідерів, якими стають найавторитетніші члени колективу: ініціативні, енергійні, інформовані працівники. За такої ситуації лідерство стає процесом стихійного, спонтанного керівництва колективом і може мати негативний вплив на нього, якщо формальний керівник не звертатиме на це уваги. У різних ситуаціях життєдіяльності колективу лідерами можуть бути різні працівники.

Члени колективу	А	Б	В	Г	Д	Є +	Віддано оцінок (голосів)		
							-	всього	
А	*	-	+	+	-	-	2	3	5
Б	0	*	0	+	0	+	2	0	2
В	+	-	*	+	0	0	2	1	3
Г	0	0	+	*	0	+	2	0	2
Д	0	-	0	+	*	0	1	1	2
Є	+	+	+	+	0	*	4	0	4
Отримано оцінок (голосів)	+	2	1	3	5	0	2	13	
	-	0	3	0	0	1	1		5
	всього	2	4	3	5	1	3		

Рис. 3.4. Соціоматриця (приклад)

Безлідерні колективи насправді менш ефективні. Найбільшої ефективності у своїй діяльності досягають ті колективи, де їх формальний керівник є одночасно й лідером. Керівник має уміти впливати на

колектив через неформальних лідерів, а не протиставляти себе їм і змагатися з ними.

Одним із методів діагностики, яка дозволяє виявити дійсного лідера колективу, є метод соціометрії [27]. Він полягає в тому, що члени колективу виражають своє ставлення один до одного, заповнюючи анонімно спеціально створену таблицю — шахматку соціоматрицю (рис. 3.4). Число рядків та стовпчиків у соціоматриці дорівнює кількості членів колективу. По горизонталі відзначають ставлення певного члена колективу до колективу загалом, а по вертикалі — ставлення інших членів колективу до цього члена колективу. За такої умови позитивні оцінки таких взаємин позначають знаком «+», негативні «-», коли немає оцінок — виставляють «0». Самовибір не передбачається, тому клітинки по діагоналі не заповнюються.

Для спрощення обробки даних соціоматриць прізвища членів групи зашифровують, тобто кодують літерами згідно зі списком її членів.

За результатами обробки даних соціоматриці можна встановити такі характеристики членів досліджуваного колективу:

- *лідер-«зірка»* — член групи, який отримав максимальну кількість позитивних оцінок (найпопулярніший);
- *«бажаний»* — член групи, який отримав не менше половини позитивних оцінок «лідера-зірки»;
- *«відмежований»* — член групи, який отримав лише одну-дві позитивні оцінки;
- *«ізолюваний»* — член групи, який не отримав ні позитивних, ні негативних оцінок і одночасно залишився байдужим до інших членів групи;
- *«ігнорований»* — член групи, який отримав лише негативні оцінки.

Для того щоб керівника вважали лідером колективу, він має володіти певними якостями.

*Якості, якими повинен володіти керівник:*

- ділові (компетентність, економічне мислення, знання основ науки управління);
- організаторські (компетентність, психологічний такт, емоційно-вольова стриманість);

- особисті (енергійність, ініціативність, вимогливість, рішучість, оптимізм);

- морально-політичні (відданість інтересам держави, трудовому колективу, інтелігентність, широкий спектр захоплень).

Важливими характеристиками керівника-лідера є його висока інтелектуальна та емоційно-вольова стресостійкість. *Інтелектуальна стресостійкість* — це бажання керівника прагнути та набувати нових знань. *Емоційно-вольова стресостійкість* характеризує здатність особи приймати компетентні рішення в умовах браку інформації, дефіциту часу, ділових протиріч і власних конфліктів.

Перелічені властивості створюють авторитет керівника, його модель, приклад якої може бути такими:

- уміння організовувати діяльність колективу з дотриманням вимог господарського, адміністративного та трудового права;

- налаштування колективу на все нове, прогресивне;

- користуватися наділеною владою в керівництві колективом так, щоб інтереси підприємства та особисті інтереси працівників забезпечувалися однаково;

- контролювати свої вчинки та власні емоції;

- намагатися бути справедливим і доброзичливим;

- чітко виконувати обіцянки, які дали колективу чи окремим працівникам.

Отже, в основі процесу керівництва лежать такі категорії менеджменту: *лідерство, вплив і влада*.

*Лідерство* — це здатність керівника впливати на окремих працівників та їхні групи з метою зосередження зусиль на досягненні цілей організації.

*Вплив* — це будь-яка поведінка одного індивіда, яка змінює поведінку іншого індивіда.

*Влада* — це можливість впливати на поведінку інших людей згідно з певними повноваженнями.

## **2. Стилі керівництва та типи менеджерів**

Особливості взаємодії членів колективу щодо прийняття та реалізації рішень формують стиль керівництва. Стиль керівництва зумовлюється особливостями розпоряджувально-владних взаємин у

колективі залежно від співвідношення яких він може бути: *директивним* (авторитарним), *демократичним* і *анархічним*.

Для *директивного* стилю керівництва характерне усунення підлеглих від участі у виробленні та прийнятті рішень, у них немає можливості проявляти власну ініціативу й самостійність. Він базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Згідно з теорією Д. Мак-Грегора, цей стиль керівництва більше влаштовує «людину Х». Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, здійснює психологічний тиск на них, використовує погрози. Якщо він використовує винагороди, то його називають «доброзичливим автократом».

Авторитарне керівництво має різні форми:

1. *Патріархальне* — всі «члени сім'ї» повинні підкорятися керівнику, а він вважає підлеглих такими, які не «доросли» до прийняття рішень. Але це його «діти», про яких він, звичайно, піклується.

2. *Автократичне* — більше притаманне інституціям (державі, підприємству). Завдяки апарату здійснюють керівництво через підлеглі інстанції, які всебічно підтримують рішення автократа (необмеженого у своїй владі).

3. *Бюрократичне* — домінує деперсоналізація (людина — носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів обіймають свої посади в структурі тих чи інших інстанцій і мають право на виконання своїх повноважень.

4. *Харизматичне* (харизма — милість Бога) — лідер має видатні, унікальні якості, а тому він може зобов'язувати підлеглих виконувати будь-який наказ і не зобов'язаний про них турбуватися.

Для *демократичного* стилю керівництва є характерною участь членів колективу в обговоренні важливих питань його життєдіяльності. Керівник цікавиться думкою підлеглих. Демократичний керівник уміє залучати до прийняття рішень членів колективу та інтегрувати їхні думки. Демократичне керівництво апелює до «людини У» згідно з теорією Д. Мак-Грегора. Характеризує демократичний стиль високий рівень децентралізації повноважень, вільне прийняття рішень, оцінка роботи після її завершення.

Різновидом демократичного стилю є *ліберальне керівництво*, яке базується на майже повній свободі працівника у визначенні своїх

цілей і контролі своєї роботи. Демократичний стиль і особливо такий його різновид, як ліберальне керівництво, доцільний там, де колектив перебуває на високому рівні свого розвитку, де діють порядок і дисципліна.

*Анархічний* стиль керівництва є тоді, коли керівник самовідмежовується від процесу керівництва. Цей стиль може бути доречним тоді, коли колектив «доріс» у своєму розвитку до того, що може ефективно функціонувати на засадах самоуправління.

Вибір стилю керівництва зумовлюється дією різноманітних факторів. Серед них найважливішою є ситуація. Частота застосування відзначених стилів керівництва різна. Найрозповсюдженішим вважають демократичний стиль. Менеджер повинен уміти відчувати ситуацію і обирати такий стиль у своїй діяльності, потребу в якому відчувають його підлеглі.

Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину. Причому найпродуктивнішою є орієнтація на людину. Однак пізніше виявили, що керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, створюють певний інтегральний стиль керівництва.

Так, американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон, спостерігаючи за діяльністю менеджерів, переконалися, що вона відбувається у «силовому полі» між вектором «виробництво» (націленість на виробництво товарів) і вектором «людина», «працівник» (націленість на гуманне ставлення до людей).

Між цими векторами існують певні суперечності:

- якщо прагнути всіма засобами підвищити продуктивність праці, не зважаючи на потреби людини, працівника, то результат буде негативним;
- якщо всю увагу приділити працівникові, то може понести втрати усе виробництво. Блейк і Моутон розкреслили «силове поле» на дев'ять граф за кожним з векторів і отримали своєрідну «гратку» (рис. 3.5).

Ця «гратка» дає можливість визначити п'ять характерних типів керівної поведінки, які притаманні типам менеджерів: *диктатор*, *демократ*, *песиміст*, *маніпулятор*, *організатор*. Кожному типу поведінки відповідає свій цифровий код «гратки».

Код 9 : 1 характеризує таке керівництво, яке максимально зорієнтоване на виробництво й мінімум уваги приділяє конкретним працівникам. Це жорсткий курс адміністратора, для якого результат — усе, а працівник у кращому випадку — виконавець, а по суті ніхто. Робота за таких умов не приносить задоволення нікому. Стиль роботи жорсткого адміністратора (диктатора) — тотальний контроль. Менеджер такого типу — поганий керівник.

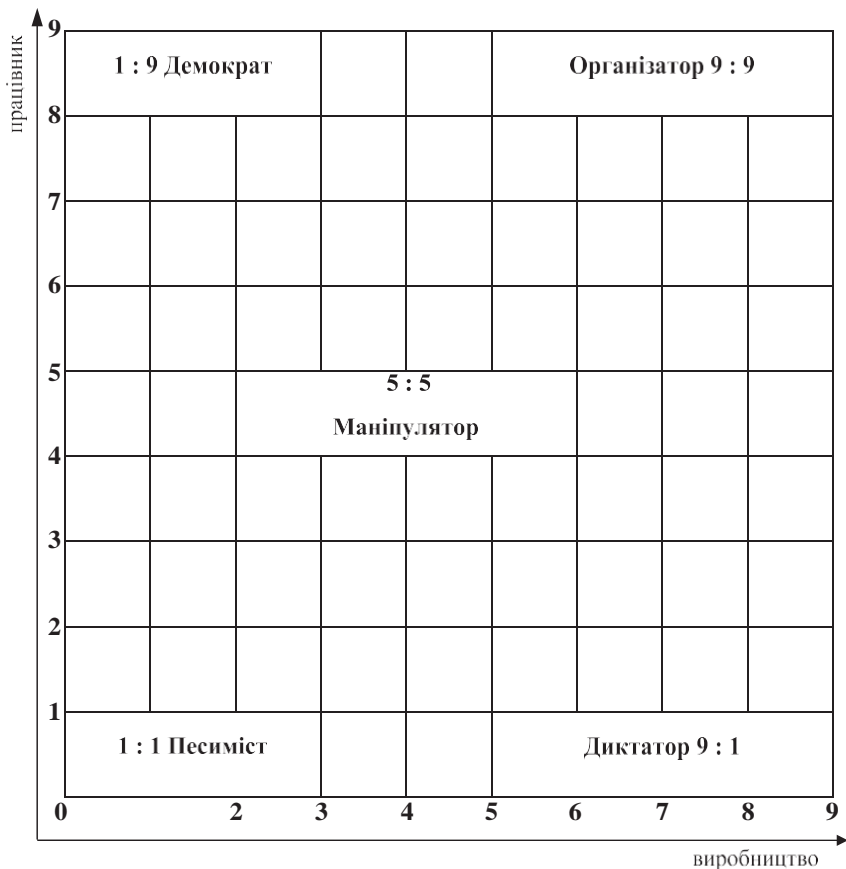


Рис. 3.5. «Гратка менеджменту» [9, с. 161]

Керівник із абсолютно протилежним типом управлінської поведінки, характеризується координатами 1 : 9 «гратки» менеджменту.

Продуктивність праці для такого менеджера другорядна, а найголовнішими є людські стосунки. Працівникам подобається такий підхід до справи. Користь від цього також невелика, оскільки керівництво має демократичні перегини.

Розглянемо центр «гратки» (код 5 : 5). Менеджерів такого типу задовольняють успіхи середнього рівня, їхній девіз: «Не хапати зірок з неба». Характерна риса менеджерів такого типу — рівна зацікавленість як у розвитку виробництва, так і його працівників.

У лівий нижній кут «гратки» (код 1:1) варто вписати тих керівників, які не прагнуть ні до виробничих результатів, ні до розвитку гуманних умов виробництва. Зазвичай люди з такими поглядами на керівництво (песимісти) — це або випадкові люди в менеджменті, або призначені на посади. Користь від них дуже мала.

Правий верхній кут «гратки» (код 9 : 9) займають менеджери-організатори — найпродуктивніший тип керівників, які максимально враховують інтереси виробництва та працівників. Це своєрідний ідеал менеджера, еталон сучасного керівника, для пошуків якого провідні фірми розвинутих країн докладають чималих зусиль. Чи можна досягти цього ідеалу? Блейк і Моутон впевнені у цьому. Ключ до вирішення — в реальних людських потребах, у мотивації. Як емпірично довів Герцберг: успіх, визнання, раціональна організація праці й перспективи росту — основні з можливих мотивів. Якщо побудувати роботу так, щоб співробітники бачили у ній можливість для самореалізації, значущість власної праці в досягненні загальної мети, створивши такі умови роботи, які б дозволили їм найкраще використати свої можливості, то ідеал менеджера позиції 9 : 9 буде цілком досяжним.

Враховуючи співвідношення у підходах до керівництва різних типів керівників, відповідно до «гратки» менеджменту, виділені індивідуальні стилі керівництва [28]:

- *Невтручання* — низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не управляє, багато працює сам, не прагне серйозних досягнень, а лише мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в цій організації.

- *Дружній колектив* — високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і

зручного темпу праці. Водночас керівника не дуже цікавить, чи працівники досягнуть конкретних та стабільних результатів.

- *Завдання* — увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється мало.

- *Золота середина* — керівник у своїх діях прагне достатньою мірою посилити орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але й не потурає їм.

- *Команда* — керівник повністю прагне поєднати у своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб працівників. Питання полягає тільки у тому, щоб бути і діловим, і людським. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

### **3. Шляхи удосконалення керівництва колективом**

Взаємодія керівників і виконавців полягає у вдосконаленні двох складових: об'єкту та суб'єкту керівництва. Сьогодні у світовій практиці у керівництві провідне місце належить людському фактору. Особливо велике значення приділяють цьому в Японії, і необхідно зазначити, що там найуспішніше вирішують це завдання.

*Головне у керівництві* — це управлінські кадри, які будують взаємини у ланці «керівник-виконавець». Умови попереднього досвіду нашої історії були такими, що в апараті керівництва повсюдно були чиновники, які беззаперечно виконували всі вказівки, що надходили зверху. Сьогодні ж потрібні ініціативні керівники, які вміють самостійно ухвалювати правильні рішення й цілком відповідати за них. Це нині вимагає їхньої психологічної перебудови. Як відомо, багато людей нездатні приймати рішення і тому можуть бути лише хорошими виконавцями. Для цього, по-перше, необхідно мати певні задатки до творчої роботи, наполегливість, а, по-друге, — відповідні знання та навички.

Отже, *перший шлях* до вдосконалення керівництва полягає у перепідготовці нинішніх кадрів та підготовці нових на принципово інших засадах. Вирішити це одразу дуже складно. Для цього потрібен час.

*Другий шлях* вдосконалення керівництва полягає у відборі «потенційно хороших» керівників і надання їм права керівництва на



відповідних ієрархічних рівнях. За допомогою системи підготовки кадрів можна навчити людину керівництва, але лише до певної межі. Тому справжнім керівником може бути лише той, хто має для цього талант. Проблема пошуку таких людей — світова проблема, на яку витрачають мільярди доларів.

*Третій шлях* вдосконалення керівництва — це оптимізація кількості управлінського персоналу. Сьогодні жоден метод кількісного аналізу не дає можливості встановити оптимальну його кількість, так як питання зазвичай не в кількості, а в якості керівників (часто в одному випадку 10 керівників мало, а в іншому і 5 забагато). Тому в цьому питанні не можна діяти з позицій суто вольових бажань: призначати чи обирати ту чи іншу кількість керівників без урахування їхніх ділових якостей апіорі невірно. Практика рекомендує для вирішення цієї задачі інколи використовувати навіть метод проб та помилок.

Оригінальні міркування щодо керівництва є в українського економіста, доктора економічних наук Валерія Терещенка. Він, на основі вивченого та власного досвіду керівництва, виділив десять якостей людини, здатної до культурної, ефективної керівної праці.

*Перша якість*: будь завжди керівником, а не «поганяйлом». Відмінність між стилем роботи керівника та «поганяйла», за В. Терещенком, полягає у такому: дійсний керівник вчить своїх підлеглих, не підкреслюючи своїх знань; ніколи не шукає винних у недоліках, а намагається виправляти їх; завжди достатньо інформує свій колектив; уміє зацікавити людей роботою.

*Друга якість* — впевненість у собі. Це віра керівника у свої сили, здатність виконати покладені на нього обов'язки.

*Третя якість* — суворість та вимогливість. Керівник має поєднувати доброту з певною суворістю, яка пов'язана із дисципліною праці. В. Терещенко вважає, що найбільша проблема організації — це брак дисципліни.

*Четверта якість* — завжди оцінювати критику своїх підлеглих позитивно. Будь-яка критика має обов'язково закінчуватися позитивними настановами, тоді вона досягне мети.

*П'ята якість* — вміння заохочувати й наказувати. Будь-які види заохочень та стягнень мають враховувати стать, вік, освіту,

соціальний стан працівника тощо. Варто пам'ятати, що «найвища міра покарання» — це критика підлеглих у присутності сторонніх людей.

*Шоста якість* — вміння керівника цінувати час своїх підлеглих. Керівником високої культури вважається лише той, хто вміє раціонально організувати свій робочий день, прийом відвідувачів.

*Сьома якість* — ввічливе й доброзичливе ставлення керівника до підлеглих. Якщо керівник із повагою ставиться до своїх підлеглих, то й у колективі створюється атмосфера взаємоповаги та хороший морально-психологічний клімат.

*Восьма якість* — вміння говорити й уміння мовчати. За кордоном під час підготовки людей до керівної праці використовують методику ораторського мистецтва, освоєння якої дає змогу керівнику по-діловому, доступно й швидко висловлювати свої думки. Керівник також повинен уміти мовчати, даючи висловитися своїм підлеглим.

*Дев'ята якість* — почуття гумору. Людина, яка не вміє сміятися, жартувати ускладнює свої стосунки з іншими людьми, ускладнює їхню роботу.

*Десята якість* — цікався та вивчай своїх підлеглих. У житті не існує нічого цікавішого за людину.

Врешті-решт В. Терещенко зазначає, що перелічені якості не є вичерпні й до них можна додати ще багато інших. Отже, він вважає, що оволодіння ними забезпечує менеджеру ефективне керівництво й дає чималу віддачу.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. У чому полягає суть процесу керівництва?
2. Які стадії містить процес керівництва колективом?
3. Які є співвідношення між керівником та лідером?
4. У чому полягає значення методу соціометрії?
5. Якими якостями має володіти керівник, щоб бути одночасно лідером колективу?
6. Що таке стилі керівництва?
7. Як класифікують стилі керівництва?
8. Які є типи менеджерів відповідно до «гратки» менеджменту?
9. Які є шляхи вдосконалення керівництва колективом.

### **План семінарського заняття**

1. Суть процесу керівництва та лідерства.
2. Зміст методу соціометрії
3. Стилі керівництва.
4. «Гратки» менеджменту та типи менеджерів.
5. Шляхи удосконалення процесу керівництва.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Співвідношення керівництва та лідерства.
2. Метод соціометрії у дослідженнях керівного статусу членів трудового колективу.
3. Суть директивного стилю керівництва.
4. Суть демократичного стилю керівництва.
5. Суть анархічного стилю керівництва.
6. Типи менеджерів відповідно до керівництва трудовими колективами.
7. Шляхи вдосконалення керівництва колективом.
8. Особливості сучасних підходів до керівництва трудовими колективами.

### **Тема 4. Інформаційно-комунікаційне забезпечення механізму менеджменту**

1. Поняття та характеристика комунікацій.
2. Інформація як матеріал комунікацій та її види.
3. Мова та ділове письмо як складові комунікацій.
4. Документи та інші носії інформації.

#### **1. Поняття та характеристика комунікацій**

Усі функції менеджменту взаємопов'язані і починають діяти за наявності в організації певної системи комунікацій.

Спільна (колективна) діяльність людей передбачає контакти між ними через обмін необхідною інформацією. Тільки на цій основі люди, об'єднані в організацію, можуть досягти своєї мети. Будь-яка організація, навіть дуже мала, обов'язково має відповідну систему комунікацій.

У вузькому розумні *комунікація* — це обмін інформацією між двома й більшою кількістю людей. Тобто інформація є основним матеріалом комунікації.

М. Маскон, М. Альберт і Ф. Хедоурі підкреслюють, що комунікації виникають між:

- організацією та зовнішнім середовищем (споживачами, державою та ін.);
- підрозділами та працівниками організації (між різними рівнями управління організацією, між керівниками і підлеглими, між неформальними організаціями тощо).

Спрямованість потоків інформації:

- зверху вниз (від вищої інстанції до нижчої, від керівника до підлеглого);
- знизу вверху (від підлеглих до керівників);
- горизонтальні (між членами трудового колективу, які займають рівноправні посади).

Весь шлях від джерела інформації (відправника) до отримувача називають каналом комунікації.

Основними елементами комунікації є: джерело інформації, передавач інформації, приймач інформації, отримувач інформації. Канали комунікації можуть бути формальні (офіційні) й неформальні (неофіційні). Формальні канали встановлені адміністративно й пов'язують працівників як по вертикальних, так і по горизонтальних рівнях керівництва. До неформальних каналів комунікацій належать ті, які не збігаються із офіційно встановленими. Для ефективного функціонування виробничих колективів необхідно, щоб в організації діяли як формальні, так і неформальні комунікації, які мають бути збалансованими. Якщо організація матиме лише систему формальних комунікацій, то процес проходження інформації буде бюрократизуватися. Якщо домінуватиме система неформальних комунікацій, то це призведе до поширення чуток, які заважатимуть нормальній її діяльності.

## **2. Інформація як матеріал комунікацій та її види**

*Інформація* — це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події виробничо-господарської діяльності, взаємовідносин у колективі.

Інформацію можна класифікувати за певними ознаками: за повнотою охоплення явища, за періодом дії, за змістом, за рівнем доступності тощо.

Класифікація інформації:

- за повнотою охоплення явища: повна, часткова, надлишкова;
- за періодом дії: разова, періодична, довгострокова, постійна;
- за змістом: адміністративна, фінансова, бухгалтерська;
- довідкова: конструкторська, технологічна;
- за достовірністю: достовірна, недостовірна;
- за формою подання: цифрова, буквенна, кодована;
- за порядком виникнення: первинна, похідна;
- за характером носіїв інформації: документована, недокументована;
  - за призначенням: директивна (розпорядча), звітна, довідково-нормативна;
  - за напрямом руху: вхідна, вихідна.

В. Зігерт та Л. Ланг описують поняття тотальної інформації. *Тотальна інформація — це не лише фрази, почуті або прочитані, а вся сукупність «сприйнятого сигналу»: тон та інтонація голосу, настрій і зовнішній вигляд передавача, навколишня атмосфера, навіть спогади та асоціації.*

Ефект комунікації залежить від низки соціально-психологічних факторів, які є у процесі передачі та сприйняття інформації, що є її складовими. Особливо виявляються соціально-психологічні фактори під час мовної (словесної) передачі інформації. За такої умови залучають три канали її передачі та сприйняття кожною людиною: *емоційний, нормативний та канал знань.*

Емоційний канал тестує інформацію, що надходить, на відповідні асоціації, настрої, її важливість тощо. Наприклад, сприйняття інформації доповідача буде залежати від постановки його мови, зовнішнього вигляду, віку й займаної посади, тобто від суто емоційних елементів. Крім цього, велике значення матиме манера поведінки доповідача, його жести, міміка, тобто його відповідність певним соціальним та особистим нормам, які прийняті в тому чи іншому колективі чи навіть суспільстві. Це все містить поняття *нормативного каналу* сприйняття й передачі інформації.

Зрештою, у каналі знань відбувається оцінка змісту інформації, її призначення, що є найважливішим. Мета передачі інформації полягає у тому, щоб вона набула якості знань у тих, для кого вона призначена. Але ця якість буде недостатньою або інформацію будуть сприймати набагато важче й довше, якщо її передаватимуть без відповідних емоційних та нормативних складових.

*Зв'язок між відзначеними каналами того, хто передає інформацію, та того, хто її сприймає, називають трансакціями.*

Під час передачі інформації дуже важливо постійно аналізувати трансакційні зв'язки. Адже якщо в інформації будуть домінувати емоційна й нормативна складові, то можливо отримувач не сприйме справжнього її змісту.

Отже, тепер можна сказати, що *комунікація* — це не лише система, яка забезпечує обмін інформацією між її членами, але це ще й взаємні поставки емоційних елементів і ціннісних уявлень.

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми. *Інформаційний шум* це те, що деформує інформацію, її зміст (відхилення, помилки тощо).

Отже, варто враховувати можливі неточності під час передачі інформації. Зазвичай відправлена інформація ніколи не збігається з отриманою. Є зона попадання (відправлено й отримано), є частина сигналу, що не дійшла до адресата (відправлено, але не отримано) та є найзагадковіша частина, що доходить до адресата, але навіть без відправлення. Тому під час передавання інформації варто бути максимально точним і уважним.

Теорія інформації, основи якої сформував К. Шенон до властивостей високоякісної інформації належить: *час, зміст та форма*.

Часовий вимір інформації передбачає, що інформацію надаватимуть в міру необхідності, своєчасно, оперативно поновлюючи.

Змістовий вимір інформації означає: достовірність інформації — її точність; відповідність вимогам конкретного користувача — її до-речність; надання всієї необхідної інформації — її повноту; забезпе-чення тільки необхідною інформацією — її конкретність (стислість).

Формальний вибір інформації вимагає, щоб вона:

- подавалась в простій, зрозумілій формі, тобто була чіткою;
- забезпечувала точними і підсумковими даними (була детальною);

- надавалася в описовій, цифровій або просторово-наочній формі і була показовою.

Способами наочного зображення, наприклад, виробничого процесу можуть бути графіки. Використовують такі види графічних засобів:

- *діаграми* — відображають кількісні співвідношення (показників, явищ);

- *хронограми* — характеризують зміну явищ у часі;

- *органіграми* — характеризують структуру і взаємовідносини явища;

- *тонограми* — відображають явища у просторі.

Етапи комунікаційного процесу:

- народження ідеї (її формування або вибір);

- перетворення ідеї в повідомлення за допомогою жестів, інтонації голосу тощо, тобто її кодування;

- вибір каналу і способу передачі повідомлення;

- сам процес передачі повідомлення (ідеї);

- декодування повідомлення (перевід символів відправника в думки отримувача);

- оцінка і уточнення повідомлення отримувачем;

- здійснення зворотного зв'язку (отримувач і відправник міняються комунікаційними ролями).

Зворотний зв'язок має бути усвідомленим, завчасно запланованим. Стійкий зворотний зв'язок дозволяє суттєво підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат, різних перешкод, які змінювали б її зміст і призначення.

### **3. Мова та ділове письмо як складові комунікацій**

У діловому спілкуванні, де використовують мову, функціонують три основні елементи: *суб'єкт мовної комунікації, мовне повідомлення, об'єкт (отримувач) повідомлення*. Якісне функціонування мови виявляється у трьох аспектах: а) утворенні мовних елементів; б) формуванні змісту повідомлення; в) готовності об'єкту сприймати й переробляти повідомлення. Розглянемо ці аспекти детальніше.

*Мова — це процес перекодування думок у звукові або графічні структури (символи)*. Цей процес пов'язаний не лише з думками,

він охоплює також особисті й міжособисті фактори (ставлення до певної ситуації, емоції). Внаслідок цього специфічне вираження мови у відповідному тоні й гучності голосу, а також спрямуванні погляду.

*Тон мови* слугує індикатором психологічного стану того, хто говорить. Оцінюючи тон мови, співрозмовник може зрозуміти, чому його навчають, докоряють тощо. За тоном легко здогадатися, чи вірить сам доповідач у те, про що він інформує слухачів, і чи надає цьому значення. Буває, що тон і зміст повідомлення не збігаються, наприклад, тон м'який, а зміст доповіді надто строгий.

*Гучність голосу* виявляється в його діапазоні, резонансі, темпі. *Діапазон голосу* — використання в мові високих та низьких тонів. Монотонну мову (здебільшого середніх тонів) аудиторія сприймає неохоче. *Резонанс* — це наявність у голосі таких характеристик, як: шипіння, осиплість. Довготривалий стан підлеглості в житті зазвичай призводить до слабкого резонансу голосу, а владні особистості мають у своєму голосі «металевий» резонанс. Темп пов'язаний зі швидкістю продукування мови: швидко, сповільнено, із середнім темпом мовлення. Він асоціюється з логікою мислення, діловитістю доповідача.

Якість сприйняття інформації, що передається усною мовою посилюється завдяки використанню жестів.

Усі жести поділяють на такі групи: ілюстратори, регулятори, адаптатори, емблеми й афектори.

*Ілюстратори* — це жести, які підкріплюють повідомлення. Наприклад, піктографія, тобто картинне відтворення предмету повідомлення: «Ось такого розміру!». Жести-ілюстратори добре фіксують слухачі.

*Регулятори* — це усмішка, кивок головою, спрямування погляду. Вони сигналізують про ставлення доповідача до аудиторії: кому варто зупинитися, а кому почати розмову. Водночас утвердилися певні штампи: долоня, повернена до аудиторії, означає: «Почекайте!», долоня вниз — «Я зараз поясню», долоня доверху — «Ось так треба».

*Адаптатори* об'єднують три групи специфічних рухів: а) почісування й рухи окремими частинами тіла; б) дотики до слухачів; в) маніпулювання певними предметами (ключами, олівцем, окулярами тощо). Всіх їх сприймають слухачі негативно.



*Емблеми* — це жести-замінники слів або навіть цілих фраз. Наприклад, жест як складені за манерою рукопотискання й підняті над головою руки, означає «*До побачення!*». Емблема як два розведені пальці, яка за формою нагадує букву «V», означає «*Перемога!*». Доповідач має усвідомити для себе важливу істину: помилки в застосуванні емблем не прощаються.

*Афектори* виражають емоції. Це рухи різними частинами тіла, але насамперед м'язами лица, які мають важливе значення у системі та мовної поведінки. Тут ми зіткнулися з проблемою «читання» обличчя людини, яке було відоме ще у давні часи. Уже давно експериментально доведено, що весь спектр емоційних переживань людини відображається на її обличчі. Вони містять: *здивування, страх, відразу, радість, сум.*

Щоб мовно вплинути на слухачів, потрібно забезпечити гармонійне поєднання слів та жестів. Цьому ж принципу підпорядковується й спрямування погляду очей, яке слугує каналом зв'язку між тими, хто спілкується. Спрямованість погляду супроводжує цілком конкретні вислови. Управляти ним не легко, однак, знати, як проявляється в комунікації цей феномен, дуже важливо. Менеджер будь-якого рівня дуже часто повинен виступати перед аудиторією. Доказано, що успішні публічні виступи керівників сприяють росту їхнього авторитету. За своїм оформленням будь-який усний виступ є різновидом лекції, бесіди, розповіді. Усний виступ вважають дуже складним видом спілкування. Його успішність залежить від багатьох складових. Майстри усного виступу дають такі корисні поради:

- до усного виступу варто готуватися;
- робити повідомлення необхідно у формі розповіді;
- вірити самому у те, що говориш;
- уникати монотонності у голосі;
- дивитися на аудиторію;
- стежити за власною поставою;
- використовувати жести лише тоді, коли необхідно «підкреслити» який-небудь факт у повідомленні;
- стежити за вимовою;
- намагатися уникати повчань.

Без розвитку навичок мови менеджер не здатний ефективно керувати людьми (працівниками).

Безперечно, людині легше спілкуватися словесно, ніж виражати свої думки письмово. Письмова мова має свої сильні та слабкі сторони.

*Сильні сторони письмової мови:*

- існує можливість детально перевірити написане;
- письмове повідомлення може бути основою для колективної дискусії;
- читачу легше зрозуміти деталі повідомлення, особливо цифровий матеріал;
- читач може перечитати місця, важкі для розуміння;
- друковане слово зберігається для наступних поколінь.

*Слабкі сторони письмової мови:*

- автор не має можливості «прикрасити» свою мову мімікою та жестами;
- читач може легко відволіктися від тексту;
- автор не може точно знати, хто буде читати його матеріал.

Письмова мова «народжується» з великими труднощами і забieraє багато часу для «шліфування» тексту. Етапи опрацювання тексту: підготовчий, написання тексту, редагування, оформлення.

*На підготовчому етапі* обдумують мету повідомлення, уточнюють особистість адресата, добирають необхідний матеріал, визначають форму подання повідомлення.

*Під час написання тексту* необхідно детально добирати слова: ділове письмо має бути зрозумілим, зручним у читанні. Речення повинні містити лише одну думку, фрази мають бути компактними. Уся інформація в тексті повинна об'єднуватися певною основою.

*Під час редагування* необхідно виконати таке:

- прочитати уважно весь текст і скласти своє враження;
- визначити середню кількість слів у реченні (якщо ця цифра близька до 18 — то все нормально);
- перевірити кількість коротких та довгих слів (кількість коротких слів повинна переважати);
- перевірити цифровий матеріал, таблиці, цитати;
- звернути увагу на граматику, правопис, добір слів, стиль письма.

*На стадії оформлення* необхідно звернути увагу на таке:

- наявність поля;
- виділення абзаців у тексті;
- чіткий і зрозумілий заголовок;
- хорошу якість друку;
- список літератури.

#### 4. Документи та інші носії інформації

У процесі комунікації важливе місце посідають документи, які є носіями інформації. *Під документами розуміють спеціально створені предмети для передачі та збереження інформації.* Документи класифікують за такими ознаками:

- *за формою* документи поділяють на *письмові* (рукописні, машинописні, друковані), *іконографічні* (кіно-, відео-, та фотодокументи), *фонетичні* (магнітні записи);
- *за статусом* документи можуть бути *офіційними* (видали органи влади, заклали) та *неофіційними* (анкети, заяви, скарги);
- *за джерелом інформації* розрізняють *первинні* та *вторинні* документи;
- *за ступенем персоналізації* документи можуть бути *особовими* (автобіографії, характеристики, заяви) й *безособовими* (звіти, протоколи зборів).

Процес, пов'язаний із складанням документів, їх зберіганням називають діловодством. Функції діловодства: розгляд і облік документів, контроль виконання, транспортування, вдосконалення документообігу. Виділяють такі системи діловодства:

- *централізовану*, під час якої вся документація потрапляє до одного центру організації (канцелярію);
- *децентралізовану*, під час якої документи надходять за призначенням у відділи, підрозділи тощо;

В організаціях є спеціальні служби, які призначені для роботи з документами (архів, канцелярія, довідкове бюро).

До інших носіїв інформації належить: *електронна пошта, радіо, телебачення, персональні комп'ютери* тощо.

Комунікації необхідно постійно вдосконалювати за допомогою створення умов для ефективного розвитку міжособової та організаційної складових.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. Що таке комунікації?
2. Яке місце посідають комунікації у процесі менеджменту?
3. Які існують сфери виникнення комунікацій?
4. Що таке база комунікацій?
5. Що таке інформація?
6. За якими основними ознаками можна класифікувати інформацію?
7. Які є носії інформації?
8. Що таке документація?
9. За якими ознаками класифікують документи?
10. Які служби в організаціях опрацьовують документи?
11. Що таке комунікаційний процес?
12. Що є складовими комунікаційного процесу?
13. Яке місце в комунікаційному процесі посідає мова та ділове письмо?

### **План семінарського заняття**

1. Поняття комунікації та комунікаційного процесу.
2. Поняття інформації, її значення в процесі менеджменту.
3. Інформація і комунікації як засоби реалізації функцій менеджменту.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Вимоги до інформації.
2. Носії інформації.
3. Поняття та побудова інформаційних систем.
4. Комунікації, комунікаційний процес, та його елементи.
5. Мова та ділове письмо як складові комунікацій.
6. Документація та її класифікації.

## РОЗДІЛ IV. ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Закономірності перебігу психологічних процесів у колективних формах взаємодії людей, різноманітні форми впливу психологічних відносин на трудову діяльність та інші процеси, які відбуваються в суспільстві й колективі, вивчає психологія праці, педагогічна психологія, соціальна психологія та ін. Сьогодні сформувалася комплексна психологічна дисципліна — психологія менеджменту (управління) [5, 26, 28].

*Психологія (грец. Psiho — душа) менеджменту — галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського й психологічного факторів у менеджменті, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (колективі), лідерство й керівництво, процеси інтеграції та зміцнення відносин у колективі, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості менеджера й працівника, механізм психологічної взаємодії між ними, причини стресів і способи їх уникнення, психологію службових конфліктів тощо.*

Наукові дослідження проблематики психології менеджменту здійснюють у кількох напрямках, основними з яких є:

1. Психологічні аспекти праці менеджера у процесі управління спільною діяльністю людей.

2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта й суб'єкта управління, зокрема закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі й можливості використання психологічних факторів для вирішення управлінських проблем.

3. Психологічні риси особистості менеджера, психологічні вимоги до управлінської діяльності менеджера, психологія взаємодії менеджера з підлеглими.

4. Мотивування праці колективу, ціннісні орієнтації працівників, розроблення тактики і стратегії керівництва діяльністю організації.

5. Соціально-психологічні резерви колективу й методи використання їх для підвищення ефективності та якості праці.

У нашому розумінні виклад матеріалу цього розділу має бути такий, щоб дати студенту базовні знання щодо головних складових

психології менеджменту. Поглиблене їхнє вивчення мають забезпечити спеціальні дисципліни.

## **Тема 1. Конфлікти у менеджменті**

1. Природа конфлікту та управління конфліктною ситуацією в організації.
2. Види конфліктів.
3. Умови та причини виникнення конфліктів.
4. Методи розв'язання конфліктів.

### **1. Природа конфлікту та управління конфліктною ситуацією в організації**

У процесі здійснення управлінського впливу менеджер постійно стикається з неординарними ситуаціями, зумовленими особливостями людських стосунків, взаємодії груп працівників, характерів конкретних людей, колективної та індивідуальної психології. Тому дуже важливим є вміння керувати конфліктами, змінами, організаційним розвитком, стресами.

Уявлення про те, що конфліктів необхідно уникати, не має бути притаманне менеджменту. Такий погляд на проблему конфліктів тільки перешкоджає менеджеру займати правильну позицію під час управління підприємством. Конфлікти є невід'ємною складовою частиною нашого життя. Часто конфлікти позитивно впливають на реорганізацію застарілих структур, ліквідують недоліки. Менеджер повинен вміти керувати конфліктами.

Така властивість діяльності як колективізм, взаємодопомога мали би виключати конфліктність. Але, як відомо, ідеальне й реальне нетотожні. В суспільстві всі люди різні за своїм моральним вихованням, особливостями характеру, матеріальним забезпеченням, тому в ньому виникають конфлікти.

Слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus» — сутичка, зіткнення. Психологи під конфліктом розуміють такий «вид спілкування», в основі якого лежать різні реальні або ілюзійні, об'єктивні чи суб'єктивні, але осмислені протиріччя між особистостями, що спілкуються, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

Отже, зародження конфлікту відбувається за наявності у суспільстві, колективі цих протиріч, серед яких виділяють:

- протиріччя пошуку, через які ведеться боротьба між усім новим та консервативним;
- протиріччя групових інтересів, за наявності яких люди відстоюють інтереси лише своєї групи;
- протиріччя, зумовлені особистими цілями, кар'єризмом;
- протиріччя очікувань, які не здійснилися;
- протиріччя політичного характеру тощо.

**Конфлікт** — це втрата згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення поглядів протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. Під час конфлікту кожен суб'єкт нав'язує свій погляд, цілі, думки, гостру суперечку і заважає іншому суб'єкту чинити так само.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною тощо. Тобто панує думка, що конфлікт — явище завжди небажане, його необхідно уникати і терміново розв'язувати, як тільки він виникає. Така позиція сформулася у доктрину під назвою «школа Вебера».

Автори, які належать до школи «людських відносин (стосунків)» також вважали, що конфлікту можна і треба уникати. Вони визнавали можливість появи протиріч між цілями окремої особистості й цілями організації загалом, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями однієї особи, між різними групами керівників. Вони зазвичай розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та поганого управління. Вважали, що добрі взаємовідносини в організації можуть запобігти появі конфлікту [14].

Сучасний американський менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їхнє позитивне значення та вимагає вмілого керівництва ними. Зазвичай конфлікт не завжди має позитивний характер. Іноді він може перешкоджати задоволенню потреб окремої особи й досягненню цілей організації загалом, але в багатьох ситуаціях допомагає виявити різні погляди, дає додаткову інформацію, виявляє більшу кількість альтернатив або проблем тощо. Це допомагає групі

приймати рішення ефективніше, також надає людям можливість висловити власні думки і у такий спосіб задовольняє їхні потреби у владі та повазі. Це може призвести до ефективнішого виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різних поглядів на ці документи відбуваються до їх фактичного виконання.

Не можна об'єднати всі конфлікти, що виникають в організації (підприємстві) у єдину універсальну систему. Є конфлікти у вигляді *сутички*, коли супротивників розділяють непримиренні протиріччя і вони розраховують тільки на перемогу; *дебати*, де можливі сварки, маневри і обидві сторони можуть розраховувати на компроміс; *ігри*, коли обидві сторони діють в межах одних і тих же правил, тому вони не можуть завершитися рангуванням всієї структури відносин між ними.

Конфлікти є повсякденним і природним явищем виробничо-господарської діяльності, її невід'ємним атрибутом. Конфлікти є джерелом змін, що відбуваються в організації (на підприємстві), розвиток і функціонування якої, по суті, є безперервним процесом виникнення й розв'язання різноманітних виробничо-господарських проблем. Саме внаслідок конфліктів виробничі відносини інколи стають мобільними, динамічними, здатними до модернізації та оновлення, адже позбуваються віджилих норм мислення та поведінки людей.

Це не означає, звичайно, що конфлікти мають лише позитивне значення і не можуть виконувати деструктивну для організації (підприємства) роль. Тому науковий менеджмент акцентує увагу на необхідності створення таких виробничих умов і пошуку таких форм взаємодії працівників, у яких конфліктне зіткнення отримувало б культурний, цивілізований та гуманний характер.

Які ж конкретно функції виконують конфлікти у життєдіяльності організації?

Узагальнення та зіставлення різних конфліктологічних концепцій свідчить, що кожний конфлікт має деякі спільні складові, до яких зазвичай належать:

- суб'єкти конфлікту;
- відносини між ними;
- предмет (проблему, спірне питання), через який він виникає;
- соціальне середовище, у якому відбувається.



### *Функції конфліктів:*

1. Соціально-діагностична.
2. Регулювальна.
3. Інтегративна.
4. Інноваційна.
5. Комунікативна.
6. Дестабілізаційна.
7. Надлишково-витратна.
8. Дезорганізуюча.

Сама оцінка функцій конфлікту стосовно їх впливу на результати діяльності колективу є основою для того, щоб керівник прийняв рішення щодо їх доцільності взагалі або переведення у фазу дискусії.

## **2. Види конфліктів**

*Організація (підприємство)* — це внутрішньо суперечлива система у своїй першооснові. Конфлікт в організації виникає тоді, коли перед нею постають як суперечливі та навіть несумісні цілі, так і засоби їх досягнення.

Конфлікти поділяють за такими ознаками:

### *1. За результатами:*

- функціональні — підвищують ефективність діяльності організації;
- дисфункціональні — знижують рівень забезпечення власних потреб, зменшують роль колективного співробітництва і як наслідок, ефективність діяльності організації.

### *2. За змістом:*

- внутрішньоособистісні;
- міжособистісні;
- конфлікти між особою і групою;
- міжгрупові.

### *3. За обсягом:*

- глобальні, які охоплюють весь колектив;
- парціальні (парні), які охоплюють двох осіб;

### *4. За тривалістю:*

- затяжні;
- короткотривалі.

5. *За джерелом виникнення:*

- об'єктивні, які викликані недоліками виробничого характеру;
- суб'єктивні, які викликані негативними особистими якостями

учасників конфлікту.

6. *За типом структури взаємовідносин:*

- вертикальні;
- горизонтальні.

7. *За рівнем формалізації взаємовідносин:*

- офіційні;
- неофіційні.

8. *За формою:*

- приховані;
- відкриті.

Будь-який конфлікт може належати до того чи іншого виду як за однією з наведених ознак, так і за декількома з них одночасно. Наприклад, конфлікт між керівником та підлеглим щодо недоліків в організації праці є вертикальний, але одночасно він є й парціальним, об'єктивним, а також може бути затяжним (короткотривалим), діловим (особистим), офіційним (неофіційним), прихованим (відкритим).

**Внутрішньоособистісний конфлікт** може набувати різних форм. Одна з найпоширеніших — рольовий конфлікт, коли до однієї особи висувають різні вимоги щодо того, яким має бути результат роботи. Наприклад, завідувач відділу в універсальному магазині може вимагати, щоб продавець постійно був присутній у відділі, надаючи покупцям інформацію та послуги. Пізніше він же може незадоволено відзначити, що продавець багато часу витрачає на покупців і мало поповненню відділу товарами. Продавець сприймає такі вимоги як цілком несумісні.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами і цінностями. Наприклад, жінка-керівник планувала суботу і неділю присвятити відпочинку з чоловіком, оскільки її надмірна увага до роботи погано впливає на сімейне життя. Однак у п'ятницю її начальник вимагає, щоб вона виконала певну роботу за вихідні дні.

Внутрішньоособистісний конфлікт може бути, відповідно до робочого перевантаження (недовантаження), пов'язаний із незадоволеністю роботою, низькою впевненістю у собі та організації, стресами.

**Міжособистісний конфлікт** є, можливо, найпоширенішим. В організаціях він проявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту. Кожен вважає, що, оскільки ресурси обмежені, він має переконати керівника виділити ці ресурси саме йому, а не комусь іншому. Або уявимо, що два художники працюють над однією рекламою, але мають різні погляди на спосіб її подання. Кожен намагається переконати директора прийняти його погляд. Аналогічним, але делікатним і тривалішим, може бути конфлікт між двома кандидатами на підвищення в посаді за наявності однієї вакансії.

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися як «зіткнення» особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не можуть ладнати між собою.

**Конфлікт між особою і групою.** Виробничі групи (колективи) запроваджують певні норми поведінки і праці, яких має дотримуватись кожен. Однак, якщо очікування групи не відповідають очікуванням окремої особи, може виникнути конфлікт. Наприклад, хтось хоче отримати більше прибутку, працюючи понад норму, а група розглядає таке «надмірне старання» як негативну поведінку.

Між особою і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особа займе позицію, відмінну від позиції групи. Наприклад, обговорюючи на зборах можливість збільшення обсягу продажу, більшість буде вважати, що цього можна досягти через зниження цін. А один член групи буде твердо переконаний, що така тактика призведе до зменшення прибутку і схилитиметься до думки, що їхня продукція не така якісна, як продукція конкурентів. Хоча така людина й матиме рацію, її все одно можуть розглядати як джерело конфлікту, оскільки йде проти думки групи.

Аналогічний конфлікт виникає на ґрунті посадових обов'язків керівника, якщо він змушений застосувати дисциплінарні заходи, які є непопулярними для підлеглих, то група може нанести удар у відповідь, змінивши ставлення до нього, знизивши продуктивність праці тощо.

**Міжгруповий конфлікт.** Організації складаються з великої кількості груп як формальних, так і неформальних. Навіть у найуспішніших організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти.

Неформальні організації, які вважають, що керівник ставиться до них несправедливо, можуть тісніше згуртуватися і зробити спроби «поквитатися» з ним, наприклад, у спосіб зниження продуктивності. До цього виду конфліктів можна віднести профспілку і адміністрацію підприємства.

Прикладом міжгрупового конфлікту слугують, на жаль, часті суперечки між лінійним і штабним персоналом організацій. Штабний персонал, зазвичай молодший і освіченіший, ніж лінійний, під час спілкування послуговується своїм сленгом, що призводить до труднощів у спілкуванні. Лінійні керівники нерідко заперечують рекомендації штабних спеціалістів, свою залежність від них в тому, що пов'язане з інформацією. Часто через різні цілі конфліктують функціональні групи всередині організації (денна зміна медичного персоналу, наприклад, звинувачує нічну в тому, що вона погано доглядає за хворими).

З цього питання ми охарактеризували найпоширеніші види конфліктів. У аналогічний спосіб таку характеристику можна надати також й іншим його видам.

### **3. Умови та причини виникнення конфліктів**

Соціальний розвиток немислимий без конфліктів, оскільки у суспільстві, трудовому колективі завжди існують певні протиріччя, які є їхньою основою. Але конфлікти виникають лише за певних умов та причин. Умови — це ґрунт конфлікту, на якому він зароджується й визріває, а причини — це каталізатори умов.

*Умови виникнення конфліктних ситуацій у трудових колективах такі:*

- штучно збережені у колективах побутові, національні та інші звичаї та традиції, які можуть примусово розвивати окремі його члени;
- недоліки в організації праці й побуті членів трудового колективу та членів їхніх сімей;
- переважання в колективі аморальних відносин між його членами як по «вертикалі», так і по «горизонталі»;
- наявність у трудовому колективі неформальних мікрогруп із негативною спрямованістю їхньої діяльності;
- недовіра керівника до підлеглих, яка виражається в непотрібній опіці, підміні їх під час виконання своїх обов'язків;

- прискіпливе або поблажливе ставлення керівника до своїх підлеглих і навпаки;
- інші.

Відкритому прояву конфлікту передують ціла низка причин, які мають особистий та виробничий характер. *Причини особистого характеру* (змісту) умовно можна об'єднати у три групи:

- причини фізичної несумісності;
- причини емоційної несумісності;
- причини інтелектуальної несумісності.

Конфлікти, які стосуються першої групи причин, виникають через наявність у людей певних фізичних недоліків (наприклад, пітливість тіла) та негативних звичок (наприклад, вживання слів-паразитів, появи різних шумів під час їжі). Спеціальні дослідження показали, що на цю групу причин припадає 20 % усіх конфліктів [26]. Такі конфлікти ліквідують досить легко.

Конфлікти, які виникають з причин другої групи, пов'язані з антипатією у взаєминах людей (злість, гнів, ненависть, роздратування). Ця група причин сприяє виникненню конфліктів у 38 % випадках і вони відбуваються складніше та довго триваліше [26]. Ліквідувати ці причини можна цілеспрямованою виховною роботою, об'єктивною оцінкою всіх якостей характеру людей.

Причини виникнення конфліктів третьої групи є наслідком недостатнього спілкування, інтелектуального розвитку людей, обмеженості їхньої розумової та пізнавальної діяльності, неправильної поведінки. На цю групу припадає 42 % всіх конфліктів і ліквідувати їх найважче [26]. До причин *виробничого характеру* (змісту) належить: порушення в режимі роботи, зниження заробітної плати працівників, погіршення умов роботи, неправильний розподіл ресурсів, неправильний вибір напрямків техніко-технологічного розвитку підприємства, свідоме спотворення інформації про діяльність організації та ін.

Основними *причинами конфліктів* також є: розподіл ресурсів, взаємозалежність завдань, несхожість цілей, відмінності в уявленнях про конкретну ситуацію та про цінності, різне розуміння та сприйняття цінностей, відмінності в манері поведінки та рівні освіченості, погані комунікації.

Надамо їм невелику характеристику, пояснення.

**Розподіл ресурсів.** Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво має вирішити, як розподілити матеріали, фінанси між різними групами, щоб ефективніше досягнути цілей організації. Необхідність розподілу ресурсів часто призводить до конфліктів, адже люди завжди хочуть отримати не менше, а більше. Виділити більшу частину ресурсів одному означає, що інші отримають менше від загальної кількості.

**Взаємозалежність завдань.** Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина або група залежать від виконання завдань іншої людини або групи. Наприклад, якщо один з шести інженерів, зайнятих розробкою нової продукції, не працює як слід, інші можуть відчувати, що це заважає виконувати їм власні завдання. А це також призводить до конфлікту між групою і тим інженером, який, на її думку, погано працює.

Певні типи організаційних структур також збільшують можливість конфлікту. Така можливість зростає при матричній структурі організації, де апіорі є деяке порушення принципу єдиноначальності. Можливість конфлікту є великою у функціональних організаційних структурах, оскільки кожна функція приділяє основну увагу своїй власній сфері спеціалізації. В організаціях, де керівники взаємопов'язаних підрозділів підпорядковуються загальному керівництву вищого рівня, зменшується можливість виникнення конфлікту.

**Несхожість цілей.** Можливість виникнення конфлікту збільшується, коли організації стають спеціалізованішими і поділяються на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи формують свої цілі та приділяють їм іноді більше уваги, ніж загальним цілям організації. Наприклад, відділ постачання підприємства може захотіти закупити велику кількість сировини, аби знизити собівартість одиниці продукції, а фінансовий відділ хоче скористатися грошима, які взяли на поповнення товарно-матеріальних запасів, та інвестувати їх, щоб збільшити загальний прибуток від інвестованого капіталу.

**Відмінності в уявленнях і цінностях.** Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти певної цілі. Замість того, аби об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати лише ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які, на їхню думку, сприятливі для їхньої групи та особистих потреб.

Відмінності в цінностях дуже поширена причина конфліктів. Наприклад, підлеглий може вважати, що завжди має право на власну думку, а керівник вважає, що підлеглий має право на свою думку лише тоді, коли його переконують, а так він мусить робити те, що йому наказують. Висококваліфікований персонал відділу вважає за необхідне мати свободу і незалежність, а якщо їхній керівник стежить за роботою підлеглих, то це, напевно, викличе конфлікт. Конфлікти виникають, наприклад, у лікарнях між адміністративним персоналом, який прагне зростання ефективності та рентабельності в роботі та медичним персоналом, для якого найбільшою цінністю є якість надання допомоги хворим, тобто уявлення і цінності за такої ситуації в них різні.

**Відмінності в манері поведінки та в життєвому досвіді.** Ці відмінності можуть збільшувати можливість виникнення конфлікту. Є люди, які постійно виявляють агресивність, готові сперечатися за кожне слово. Вони своєю присутністю створюють «конфліктну» атмосферу зниження відмінностей у життєвому досвіді, освіті, віку, соціальних характеристиках, підвищують ступінь взаєморозуміння і співробітництва між представниками різних підрозділів організації та зменшують кількість конфліктів.

**Незадовільні комунікації.** Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію, думку інших. Поширені проблеми у передачі інформації, що призводять до конфлікту — неоднозначні критерії якості праці, неспроможність точно окреслити посадові обов'язки і функції всіх співробітників та підрозділів тощо. Загалом, якщо у відділах, підрозділах, чиї інтереси нерідко є протилежні, працюють спокійні, впевнені у собі люди, ймовірність виникнення конфліктів є дуже малою.

Різні люди по-різному сприймають конфлікти. Є такі види сприйняття конфліктів: *бурхливе, байдуже, одностороннє, двостороннє*. Бурхливу фазу конфлікту легко виявити, впізнати, а про «холодний» конфлікт, який розвивається без галасу, знають лише ті, хто конфліктує. Бувають ситуації, коли одна група взагалі не знає, що інша вступила з нею у конфлікт. Чим «гостріше» відчувають конфлікт

його учасники, тим більше шансів на його подолання, чим раніше керівник помітить конфлікт, тим краще.

**Аналіз конфлікту.** Варто розрізняти конфлікти, які виникають на ґрунті ділових стосунків, і ті, які називаються «особистими». З останніми значно складніше впоратися. Особисті конфлікти переносять на професійний рівень, оскільки у цій сфері легше застосувати логічні судження. Також варто розуміти, який конфлікт є справжнім, а який уявним. У справжньому конфлікті причину потрібно шукати серед учасників. Під час уявного конфлікту причина може бути зовнішньою, надуманою. У такому разі можна *«лікувати»* лише симптоми конфлікту.

#### **4. Методи розв'язання конфліктів**

Існує декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: структурні та міжособові.

Не можна вважати причиною конфліктних ситуацій лише відмінності у характерах. Керівник має починати з аналізу фактичних причин, а потім застосовувати відповідну методику.

Зменшити можливість появи конфлікту можна, застосовуючи методи його попередження:

- роз'яснення вимог щодо роботи;
- використання координаційних, інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділів, функції, служби тощо);
- визначення загально-організаційних комплексних цілей;
- спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної мети;
- використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, кар'єрний ріст тощо);
- інші.

**Роз'яснення вимог до роботи.** Це один з найкращих методів управління конфліктами. Керівник роз'яснює, яких результатів очікує від кожного співробітника та підрозділу, визначає ступінь відповідальності, чітко окреслює політику, процедури та правила.

**Координаційні та інтеграційні механізми.** Один з найпоширеніших механізмів — *ланцюг команд*. Як відзначав *М. Вебер* та



представники адміністративної школи, встановлення ієрархії повноважень впорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації [62]. Якщо два або більше підлеглих мають різні думки щодо одного питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до спільного начальника, якому і варто запропонувати прийняти рішення. Також корисними є *засоби інтеграції*: використання служб, міжфункціональних груп, цільових груп тощо. Дослідження показали, що організації, які підтримували потрібний рівень інтеграції, досягли більшої ефективності, ніж ті, що не робили цього.

**Загально-організаційні комплексні цілі.** Ефективне втілення таких цілей потребує спільних зусиль кількох співробітників, груп чи відділів. Ідея, закладена у вищі цілі спрямовує зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

**Структура систем винагород.** Людей, котрі сприяють досягненню комплексних цілей, допомагають іншим групам організації та намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, мають винагороджувати подякою, премією, визнанням або підвищенням у посаді.

Систематичне, скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє втіленню загально-організаційних цілей, допомагає зрозуміти людям, як їм поводитися у конфліктній ситуації.

Відомі 5 основних міжособистісних способів розв'язання конфлікту: *уникнення, згладжування, примус, компроміс, розв'язання проблеми*.

**Уникнення.** Людина намагається уникнути конфлікту. *Р. Блейк і Д. Мутон* вважають, що один із способів розв'язання конфлікту — це не потрапляти у ситуації, які ведуть до виникнення протиріч.

**Згладжування.** Цей стиль характеризується поведінкою, переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми всі одна щаслива команда». Той, хто намагається уладнати конфліктну ситуацію, намагається послабити ознаки агресивності, апелює до потреби в солідарності. Але під час згладжування агресії збільшується загальна стурбованість, неспокій людини, що, зрештою, виходить назовні та може спровокувати нову фазу конфлікту.

*Примус.* Спроба змусити когось прийняти власний погляд. Той, хто намагається це зробити, зовсім не цікавиться думкою інших. Особа, яка використовує такий стиль, завжди поводить себе агресивно, для впливу на інших використовує владу. Такий стиль може бути ефективним у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими, однак він пригноблює ініціативу підлеглих і викликає у них обурення.

*Компроміс.* Характеризується прийняттям погляду іншої сторони, але лише частково. Здатність до компромісу високо цінується, оскільки зменшуючи недобррозичливість, можна вирішити конфлікт так, що це задовольнить обидві сторони.

*Розв'язання проблеми.* Такий стиль — це визнання різниці та готовність ознайомитися з іншими поглядами для того, щоб зрозуміти причини конфлікту і віднайти курс дій, прийнятний для всіх. Той, хто використовує цей стиль, не прагне домогтися свого завдяки іншим, а шукає найкращий варіант розв'язання конфліктної ситуації.

У конфліктних ситуаціях можуть бути такі моделі поведінки учасників конфлікту [9]:

- «переможений — переможець»;
- «переможець — переможений»;
- «переможений — переможений»;
- «переможець — переможець».

Охарактеризуємо коротко їхню суть.

#### ***Модель «Переможений — переможець»***

Ця модель характерна для учасників, які намагаються уникнути конфлікту (втеча від конфлікту). Це відбувається через такі причини:

- пасивність поведінки у конфлікті. Найчастіше аргументами пасивності участі у конфлікті є усвідомлення ускладнення ситуації, а тому краще відступити;

- добра воля протилежної сторони, коли сподіваються, що партнер у конфлікті, не зустрівши спротиву, змінить свої «ворожі» погляди;

- значення конфлікту. Конфлікту не надають великого значення і тому вважають недоцільним через нього порушувати гармонійні відносини. Пасивний учасник конфлікту свідомо йде на компроміс, лиш би зберегти попередні доброзичливі зв'язки.

Той, хто відходить від конфлікту, віддає протилежній стороні частину своєї *«території»*. Іноді це достатньо правильна і послідовна політика. Особливо тоді, коли конфліктні групи в майбутньому будуть мало зустрічатися. Звільнитися з підприємства, на якому виникла конфліктна ситуація, і перейти на інше, з доброю роботою — таке рішення може бути оптимальним під час виходу із ситуації в конкретних конфліктних умовах. Однак зазвичай відхід від прямої конфронтації означає просто затягування конфлікту, навіть його загострення. Партнер у конфлікті зникає до вчинків і бачить у них доцільність та ще більше утверджується у своїй правоті, висуває все більше претензій і будує (свідомо чи ні) фундамент для своєї позиції *«переможця»*. Той, хто сподівався уникнути конфлікту, стоїть перед проблемою: як необхідно реагувати? Спроба відійти від конфлікту найчастіше погіршує ситуацію. Постійний відступ, щоб уникнути конфлікту, призводить до його загострення.

#### ***Модель «переможець — переможений»***

Той, хто всі конфлікти намагається вирішити з допомогою моделі *«переможець — переможений»*, ризикує втратити відчуття реальності і погано передбачає його можливі наслідки. Йдеться про те, як ставитися до переможених. Під час звільнення працівника або переведення його в інший, малозначний відділ цієї ж фірми, партнер з конфлікту його уникає, але його роль можуть взяти на себе й інші особи з найближчого оточення. Якщо переможений стає безпосереднім підлеглим переможця конфлікту, то цілком зрозуміло, що він може накопичувати сили для нового його витка.

#### ***Модель «переможений — переможений»***

Багато конфліктів переростають у ситуації моделі *«переможений — переможений»*, коли обидві сторони потрапляють у стан, який набагато гірший, ніж до конфлікту, і ні одна з них не може здобути перемогу.

Звичайно, ніхто з початку конфлікту не має бажання використовувати модель *«переможений — переможений»*. Це, ймовірно, неочікуваний результат цілої послідовності дрібних сутичок усього процесу конфлікту. Коли ситуація надто загострюється, кожна із сторін продовжує відстоювати свої позиції, вихід із неї можливий завдяки залученню інших осіб. Це можуть бути: третейські судді, суди

іншої інстанції, комітети примирення, експерти, консультанти. Характерно, що сторони, які конфліктують, незважаючи на те, що повноваження на вирішення конфлікту передані іншим, боротьба між ними продовжується в іншій формі. Лише іноді обидві сторони бувають задоволені втручанням третейських суддів. Якщо одна із сторін відчуває себе впевненіше, починається новий раунд конфлікту, або вони йдуть на поступки і домовляються про компроміс.

### ***Модель «переможець — переможець»***

Модель «переможець — переможець» — є тоді, коли всі інші спроби розв'язати конфлікт зазнають невдачі. Конфлікти, за яких вимоги або твердження двох сторін правильні та одночасно існує тісний взаємозв'язок між їхніми інтересами, можна розв'язати на конструктивній основі. Необхідно запропонувати прийнятні варіанти вирішення проблеми для обидвох сторін на основі сумісної участі їх у процесі пошуку альтернатив. Отже, прийнятне рішення буде результатом роботи обох конфліктних сторін.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. Що таке конфлікт?
2. Якими є складові структури конфлікту?
3. Назвіть етапи та функції конфлікту.
4. Які є види конфлікту?
5. Різниця у поглядах на конфлікт представників «школи наукового управління», «доктрини людських стосунків» та «сучасної школи менеджменту»?
6. Які є причини виникнення конфлікту?
7. У чому полягає суть аналізу дій учасників конфлікту?

### **План семінарського заняття**

1. Сутність конфлікту та його природа.
2. Класифікація конфліктів.
3. Умови та причини виникнення конфліктів.
4. Аналіз конфліктних ситуацій і використання його для керівництва конфліктами.
5. У чому полягає суть аналізу дій зацікавлених осіб?
6. Зміст моделі поведінки учасників конфлікту:

- а) «переможець — переможений»;
- б) «переможений — переможець»;
- в) «переможений — переможений»;
- г) «переможець — переможець».

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

- 1. Конфлікти в менеджменті: їхня суть та природа.
- 2. Погляди на роль конфліктів у менеджменті різних наукових теорій менеджменту.
- 3. Умови та причини виникнення конфліктів.
- 4. Методики аналізу конфліктів у практиці менеджменту.
- 5. Суть поняття «управління конфліктами».

### **Тема 2. Розвиток особистого менеджменту**

- 1. Управління часом.
- 2. Словесні та графічні засоби в особистому менеджменті менеджера.
- 3. Тренування пам'яті та інтелекту менеджера.
- 4. Управління стресом.

#### **1. Управління часом**

Для того щоб ефективно виконувати всі функції управління, менеджер повинен також вміти керувати собою, тобто здійснювати *особистий* менеджмент. Особистий менеджмент містить загалом ті питання, які перераховані в змісті цієї лекції. Перше — керування часом. У розпорядженні менеджера поряд із іншими ресурсами є ще один унікальний ресурс — час. Як ним правильно розпорядитися? Є три основні можливості у менеджера: *нічого не робити, делегувати роботу, самостійно виконати роботу*.

***Нічого не робити.*** Менеджеру необхідно розпізнавати ситуації, які лише забирають час і не приносять відчутної користі. Немає сумніву, що такі ситуації та роботи існують як у державному, так і в приватному бізнесі (у державному бізнесі їх більше). Такі ситуації потребують ретельного вивчення, результатом якого буде виявлення «зайвих» робіт, які мають ліквідувати менеджери.

**Делегувати роботу.** Менеджер не може забезпечити гнучкості у своїй роботі, якщо він не делегуватиме її частину для виконання іншим. Делегування — це передача завдання іншому працівникові, який може його виконати. Це необхідно робити з трьох причин:

- тільки через делегування можна дати підлеглому можливість розкрити свої здібності;
- відмова від делегування призводить до перевантаження керівників та сповільнення процесу прийняття рішень;
- коли делегують повноваження, тоді скорочується час на виконання деяких менеджерських функцій.

Щоб здійснити ефективне делегування роботи, необхідно передбачити таке:

- визначити відповідальність і повноваження за кожний вид діяльності;
- уникати детального інструктування;
- не робити висновків за підлеглих;
- спокійно сприймати деякі помилки у роботі підлеглих.

**Виконати роботу самостійно.** Делегуючи роботу підлеглим, менеджер організовує свій особистий робочий час. Водночас організація часу має виходити з таких основних завдань суб'єкта діяльності:

- завдання комунікаційного плану (спілкування з працівником, отримання і передача інформації);
- завдання стратегічного планування;
- завдання оперативного управління виробництвом.

За обсягом часу, необхідного для їхнього виконання, ці завдання є різними. Найоб'ємнішими у часі є завдання комунікативної діяльності, у зв'язку з чим їм необхідно віддати пріоритет.

Варто зазначити, що впорядкування діяльності веде до скорочення часу, а несистематизованість — до його перевитрат. В управлінні часом важливим є правильне його планування. Під час складання плану можна дотримуватися перевічених практикою принципів, які виробили фінські управлінці.

Поради фінських спеціалістів щодо планування робочого дня менеджера:

- не завантажуйте свій робочий день більше, ніж на 60 %, оскільки щодня потрібно виконувати непередбачені завдання;

- на початку тижня уточнюйте, які додаткові завдання вам доведеться виконати;
- виділіть і згрупуйте так звані дрібні роботи;
- на основі тижневих планів складайте щоденні плани виконання робіт;
  - незважаючи на поспішність, починайте робочий день із спокійного обдумування справ протягом 10–15 хв;
  - визначайте послідовність виконання робіт;
  - намагайтеся починати роботу з виконання найважливіших завдань;
  - якщо є можливість, то в першій половині дня попрацюйте «за закритими дверима»;
  - тримайте в голові чіткий план роботи на день;
  - не забувайте про ритм працездатності протягом дня, обідню перерву й зміни характеру роботи.

Принципи і правила вирішення менеджерських завдань можуть здаватися інколи простими, і, мабуть, такими вони і є насправді. Складність полягає в їх систематичному дотриманні.

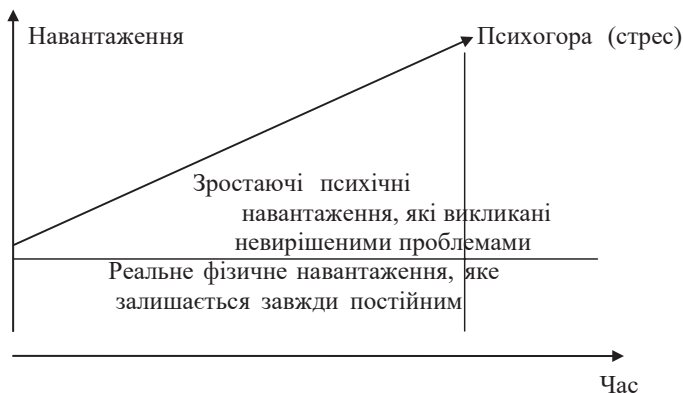
Деякі працівники розглядають роботу як найважливішу складову частину свого життя, черпають із неї задоволення і впевненість у собі. Однак навіть на тих рівнях управління, де можлива творча та цілеспрямована діяльність, часто спостерігається і незадоволення працею.

Проблеми, які найчастіше турбують керівників:

- брак часу;
- недотримання встановлених термінів;
- надмірна кількість справ, які потрібно вирішити;
- рутинні процедури;
- невміння чітко формулювати проблеми;
- відсутність єдиних концепцій;
- невміння делегувати повноваження і стимулювати працівників;
- труднощі в міжособовому спілкуванні;
- невміння розв'язувати конфлікти;
- авторитарний стиль управління.

Кожний керівник, аналізуючи все, що було зроблено за останні дні або тижні, відчуває найчастіше незадоволення. Багато із зробленого

не заслуговує на увагу, деякі справи незавершені, часу завжди не вистачало. Це стереотипні відповіді на запитання про те, чому багато питань залишаються нерозв'язаними. Чим пояснюється такий стан справ? Яке вирішення? Найпростіша відповідь — за цей проміжок часу виконати більший обсяг робіт. Але це вимагає підвищення продуктивності праці. На зростання продуктивності праці впливає використання робочого часу. Одержуємо замкнене коло. Як розірвати його?



*Рис. 4.1. Графік фізичного навантаження*

Працівник, який, на перший погляд, витрачає щоразу більше фізичних сил, насправді відчуває всезростаюче психічне навантаження. У зв'язку з тим що далеко не всі завдання можуть бути вирішені вчасно, накопичується низка невирішених справ. Розвивається психологічний стрес як результат безсилля перед потоком невирішених завдань. Це твердження наведено на графіку (рис. 4.1).

Нехай в момент (і) варто виконати певне завдання. Однак його відклали на майбутнє. Реальні витрати часу на вирішення цього завдання будуть однаковими у будь-який час, але зростає психічне навантаження — незавершені справи бентежать, висять, як домоклів меч. Далі з'являється бажання швидко оволодіти стилем керівництва, щоб ефективно вирішити завдання.

Менеджмент пропонує такі критерії оцінки використання особистого часу [9]:



- особистий сценарій;
- три по двадцять хвилин менше однієї години;
- раціональний розподіл часу протягом робочого дня;
- самостійність чи «чужа воля».

Розподіл нашого часу окреслюється набутими з дитинства або залежними від навколишнього середовища стереотипами поведінки. «Особистий сценарій» значною мірою обмежує нашу свободу щодо часу. Щоб вирватись із цих часових рамок, необхідно встановити для себе, з якою інтенсивністю буде використовуватися особистий час на спілкування з людьми.

Можна виділити шість стереотипів поведінки працівника з погляду використання часу:

1. Самотність. Відсторонення від навколишнього світу в світ фантазій, власних думок.
2. Ритуал. Процеси спілкування відповідають загальноприйнятим у суспільстві (колективі).
3. Часопроведення. Спілкування на різноманітні життєві теми.
4. Активність. Виконання роботи, своїх обов'язків.
5. Інтриги. Надумують та обговорюють «гострі» ситуації з марною втратою часу.
6. Довіра. Прямий обмін ідеями і почуттями.

Ті, хто дотримуються «ритуалу», «часопроведення» одержують мало заохочень при значних витратах часу. Багато людей саме так використовують вільний час. Вони не прагнуть до знань і ніяк не можуть зрозуміти, чому, незважаючи на постійне спілкування з людьми, всередині відчувається порожнеча.

Також і той, хто на роботі або у вільний час зайнятий активною діяльністю, яка є нічим більшим, як лише метушнею (певним рухом), потрапляє в «зачароване коло», коли діяльність не дає достатньої віддачі та призводить до нових, додаткових витрат часу тощо.

Зрозуміло, що неможливо також беззмійовно проводити весь час у «довірливості». Якщо провести паралель між власним реальним графіком використання часу та описаними стереотипами, то можна побачити, скільки часу і на що втрачається даремно.

**Критерій «Три рази по двадцять хвилин менше 1 години».** Під час аналізу використання часу необхідно звертати увагу насамперед

на часті перешкоди: адже кожна перешкода призводить до повторного «вдумування» в перервану роботу. Негативно впливають не лише перешкоди (втручання ззовні), але й часті зміни видів діяльності, тому що вони викликають збільшення витрат часу на підготовку до роботи. У цьому випадку можна з усією визначеністю сказати, що тричі по 20 хвилин менше однієї години. Перервати роботу тричі — означає тричі знову впрацюватися у перерваній процес. Окрім цього, при швидкій зміні тематики робіт трапляються помилки, які не облікуються під час аналізу використання часу.

**Критерій «Самостійність чи “чужа воля”».** Діяльність, яка нав’язується кимось іншим, але яку необхідно виконати не вписується в персональний ритм індивідуума і не забезпечує необхідного рівня зацікавленості в ній, бо є «чужою». Індивід вважає, що має робити щось зовсім інше, що ці справи не належить до сфери його компетенції.

Можна виділити кількісний і якісний розподіл часу. Якісний базується на врахуванні відмінностей у продуктивності праці різних індивідів залежно від того, на який час дня припадає конкретна робота.

У межах персонального розподілу часу однакові за тривалістю проміжки часу іноді нерівні: одна година роботи вранці може бути набагато продуктивнішою, ніж година роботи після обіду. Таке нестандартне сприйняття часу лежить в основі таких міркувань. Кількісно реальний час не має прирівнюватися лише до часу, який виміряється стрілками годинника. Раціональний розподіл часу пояснює графік продуктивності праці (Рис. 4.2). Крива на графіку показує зміни продуктивності праці протягом дня у трьох рівнях:

- III — найвища продуктивність;
- II — середній рівень;
- I — період інертності.

Важливо встановити для кожного менеджера індивідуальний графік продуктивності праці. Другим етапом є підбір робіт, що відповідали б конкретним годинам денної продуктивності менеджера. Годинам найвищої продуктивності мають відповідати *найважливі роботи*, середньому рівню — *звичайні роботи*, а періоду інертності — *легкі роботи*.

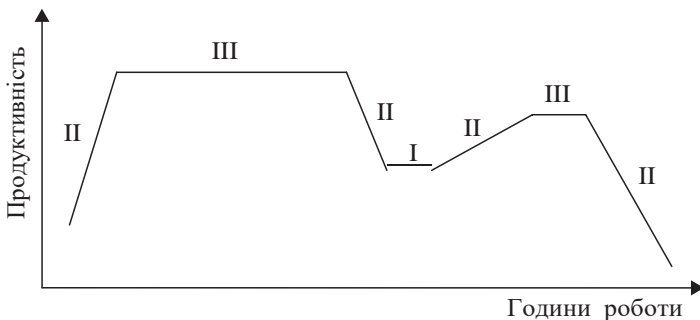


Рис. 4.2. Крива змінної продуктивності праці (приклад)

Під час аналізу використання часу необхідно звернути увагу на значущість робіт, виділити найважливіші та незначні. Далі необхідно відповісти на питання: скільки часу менеджер витрачає на окремі види робіт залежно від значущості. Зміну балансу часу на користь важливих справ навіть на один відсоток необхідно розглядати як значний успіх.

Не все, що важливе, є одночасно терміновим. Термінові справи потрібно виконувати вчасно.

Робота під тиском терміновості, можливо, і дає тимчасове задоволення, оскільки її виконують швидко, оперативно, отримуючи швидко кінцевий результат. Але, з погляду довгочасної перспективи, вона призведе до зниження продуктивності праці. Це пояснюють тим, що термінове зазвичай нав'язують ззовні. Чим менше термінових справ, тим більше можливостей прийняття самостійних рішень.

Існують два основні способи оцінки використання робочого часу: безпосереднє спостереження і самофотографія.

Загалом ефективність використання менеджером свого робочого часу багато залежить від взаємодії з помічниками та культури його менеджерської діяльності.

## 2. Словесні та графічні засоби в особистому менеджменті

Зростання потоку інформації потребує від менеджера швидкого оброблення великої кількості друкованого матеріалу. Виникає потреба у спеціальному тренуванні психічних функцій людини з читання. Для освоєння техніки швидкого читання необхідно позбавитися трьох недоліків:

• *артикуляції, або проговорювання того, що читається.* За такої умови швидкість читання не перевищує швидкості мови — 150 слів за хвилину. Становище ускладнюється тим, що під час артикуляції сприйняття інформації відбувається за допомогою слухового каналу, що й сповільнює швидкість читання;

• *малого поля зору під час читання.* Під полем зору розуміють частину тексту, яку очі сприймають при одній фіксації погляду. Під час звичайного читання, коли сприймаються букви чи окремі слова, поле зору дуже мале. У результаті очі змушені робити багато зайвих зупинок під час читання;

• *регресії під час читання.* Під ними розуміють зворотні руки очей до незрозумілих фраз, слів, речень.

Відомі чотири способи читання. *Перший спосіб* — це поглиблене читання складного, невідомого або наукового тексту, яке вимагає глибокого розуміння й обдумування прочитаного. *Другий спосіб* — читання художньої літератури, коли читають із насолодою — читають повільно, якщо ж хочуть перечитати книгу на одному диханні, то читають дуже швидко. *Третій спосіб* — швидке суцільне читання, яке забезпечує повноцінне засвоєння прочитаного. *Четвертий спосіб* — читання-сканування. Таке читання потрібне для швидкої оцінки тексту, відшукування певних слів чи фактів. Дослідження встановили, що таке читання має продуктивність 650–1000 слів за хвилину залежно від натренованості.

Відомі техніки швидкого читання використовують цілу низку своєрідних методик. Але, зазвичай, вони всі спрямовані на те, щоб ліквідувати у людини перераховані вище недоліки читання і у такий спосіб збільшити його швидкість.

В умовах всезростаючого потоку виробничо-економічної інформації ефективність керівництва визначається технічними засобами, серед яких важливе значення мають графічні засоби, які наочно відображають стан і процес виробництва чи іншої діяльності за допомогою умовних позначень (крапок, фігур, ліній).

Графіки, які застосовують в управлінні, це інформація, необхідна для складання планів виробництва, прийняття оперативних рішень. Основна відмінність організаційних креслень (графіків) від графіків технічних полягає в тому, що предмети, які вивчають з їх допомогою, мають умовний характер.

Керівник організації має вміти виразити свої думки графічно, прочитати графік, який склала інша особа.

Суть графіку розкривають два основних елементи:

1. Графічний образ;
2. Експлікація або легенда графіка.

• *Графічний образ* — це сукупність накреслень, які виражають співвідношення між тими чи іншими величинами.

• *Експлікація* — це сукупність умовних позначень, які роз'яснюють зміст графіка (система координат, шкали, масштаби).

Організаційний графік має:

- містити правдиві дані, бути змістовним;
- бути синоптичним (зручним для читання);
- бути простим, зрозумілим і містити повну інформацію;
- бути виконаний технічно правильно.

Основні групи графічних засобів управління:

• оргограми — застосовують для моделювання організаційних структур і процесів (структура підприємства, структура апарату управління тощо);

• топограми — схеми, на яких зображають рух предмету праці через робочі місця, маршрути робітників при багатOVERSTATному устаткуванні;

• хронограми — це графіки, які відображають розвиток явища в часі. Відомо понад 100 зразків різних хронограм. Найчастіше в практиці трапляються: циклограми, графіки Ганта (для оперативного управління виробництвом), хронограми робочих процесів (для хронометражних спостережень);

• діаграми — застосовують для наглядного зображення, пропозицій і динаміки окремих показників з метою регулювання їхньої величини.

Доцільність вибору того чи іншого графічного прийому і ефективність його застосування залежать від масштабу завдань, які вирішують.

### **3. Тренування пам'яті та інтелекту менеджера**

Пам'ять — це психічний процес, який полягає у:

- а) запам'ятовуванні предметів, явищ, вчинків, думок тощо;

- б) збереженні того, що запам'ятали;
- в) відтворенні того, що запам'ятали;
- г) впізнанні тих об'єктів, які були в минулому.

Види пам'яті:

• *Наочно-образна пам'ять* проявляється в запам'ятовуванні й відтворенні слухових образів. Ця пам'ять має велике значення в робочій, навчальній діяльності людини.

• *Словесно-логічна пам'ять* полягає у запам'ятовуванні й відтворенні думок. Цей вид пам'яті тісно пов'язаний із мовою. Наприклад, об'єкт спостереження можна не лише запам'ятати наочно, але й відтворити його суть у словесній формі.

• *Рухова пам'ять* залежить від співвідношення збудження й гальмування нервових клітин. Виникнувши, рухомий образ впливає на групу м'язів, робота яких пов'язана з цим образом.

• *Емоційна пам'ять* — це пам'ять на емоційні стани, які були в минулому. Емоційні переживання швидко запам'ятовуються й легко відтворюються.

• *Короткотермінова (оперативна) пам'ять* утримує інформацію у вигляді неповного відтворення подій (наприклад, при погляді на сукупність цифр).

• *Довготермінова пам'ять* слугує для запам'ятовування інформації надовго. Все що утримується протягом більш ніж декількох хвилин, перебуває у довготерміновій пам'яті.

Відомі у психології прийоми запам'ятовування поділяють на логічні й механічні.

*Логічне запам'ятовування* спрямоване на зміст інформації, що надходить. *Механічне запам'ятовування* пов'язане з формою інформації, яка сприймається: *слова, звуки, образи*. У практичній діяльності важко провести межу між логічним та механічним запам'ятовуванням. Це добре видно на найпоширенішому прийомі запам'ятовування — повторенні.

Повторення — найрозповсюдженіший метод запам'ятовування. Водночас необхідно знати такі правила:

- великий за обсягом матеріал варто поділити на частини за їхнім змістом і вивчати, після чого повторювати загалом;
- кількість повторень має бути достатньою для першого повного відтворення матеріалу;

- повторення інформації має починатися не пізніше, ніж через годину після запам'ятовування (через годину в пам'яті людини залишається не менше 50 %, а через день 30–35 % того, що запам'яталося) [26].

Для розвитку пам'яті менеджмент рекомендує використовувати такі прийоми:

- **повторення вивченого.** Менеджер має періодично повторювати вивчене (перечитувати, продумувати тощо);

- **цілеспрямовані вправи.** Пропонують вивчення цифрового матеріалу, текстів прози й віршів;

- **тренування спостережливості.** Спостережливість сприяє покращенню невимушеного запам'ятовування. Для цього рекомендують вправи з обдумування того, що здійснено за день, тиждень, місяць;

- **зігієна пам'яті.** Втомившись, не варто постійно підбадьорювати себе тонізуючими напоями (кава, чай). Під час інтенсивної розумової праці доцільно через 40–45 хв робити невеликі перерви, дуже корисні фізкультпаузи, важливим є повноцінний сон. Суттєве значення для розвитку пам'яті має правильне харчування (не менше тричі на день). Позитивний вплив на розвиток пам'яті мають хороші взаємовідносини в сім'ї та на роботі [26].

Отже, **пам'ять** — це важлива функція інтелекту менеджера. Можна цілком упевнено сказати: є пам'ять — є людина. Тому кожен повинен дбати про її розвиток.

Менеджерська діяльність пов'язана з вирішенням найрізноманітніших завдань. Для цього менеджеру завжди потрібні нові знання, тому він має думати, аналізувати свою діяльність. У менеджерській діяльності всі операції обдумування виконання основних завдань мають дві моделі свого вирішення:

- перша базується на отриманні рішень, висновків за допомогою логічного міркування, тобто аналітичним шляхом;

- в основі другої моделі лежить творче (латеральне) мислення.

Для аналітичного мислення характерним є використання відомих операцій — *аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння* та інших. Латеральне мислення також базується на використанні цих операцій, але вони для нього не є основними. У ньому переважає дія механізму інтуїції. Ознайомимося коротко з цим механізмом.

Під *інтуїцією* психологи розуміють таке мислення, яке здійснюється «на краю» свідомості. Інтуїтивне рішення проблеми — це миттєвий акт, рішення «з місця». Але за таким процесом завжди прихований процес роботи думки. Ефективність прийняття інтуїтивних рішень залежить від досвіду, знань, навиків менеджера, його психологічного стану. Особливо важлива роль інтуїції в прогнозуванні подій.

Усі концепції латерального мислення не мають конкретних розрахунків (це зробити майже неможливо), і тому люди ставляться до них з певною пересторогою, недовірою. Латеральне мислення дає змогу відшукати механізм рішення, який має лише образний вигляд. Тому завжди довіряти концепціям такого мислення не варто. Водночас латеральне мислення — це інструмент дуже делікатний, що вимагає цілеспрямованого розвитку. Тренувати латеральні здібності можна, розвиваючи швидкість, гнучкість та прогностичність розуму.

*Швидкість розуму* — це здатність за одиницю часу вирішити таку кількість задач (завдань), з якими може впоратися під час випадкової вибірки приблизно 40 із 100 респондентів.

*Гнучкість* — це вміння швидко перебудовуватися й відмовлятися від засвоєних раніше тверджень.

*Прогностичність* — це вміння людини передбачати настання цілком конкретних подій (росту цін, спаду виробництва тощо).

Латеральне мислення надзвичайно необхідне кожному менеджеру.

#### 4. Управління стресом

*Стрес* — це фізіологічна й, головним чином, психічна перевтома організму. Також причини стресу можуть мати інформаційне або емоційне забарвлення.

Стрес викликає в організмі певні відхилення, які проявляються у підвищеній активності чи пасивності людини. Зауважимо, що стрес характеризується наявністю трьох фаз: *тривоги, супротиву й виснаження*. Люди по-різному сприймають названі фази стресу, що залежить як від їхніх особистих, так і від багатьох інших факторів: одні виявляють реакцію суперництва й борються з ним, інші — відступають. З огляду на це усіх людей можна поділити на дві групи: «А» і «Б». Доцільність такого поділу довів американський кардіолог



*Мейер Фрідмен.* Його теорію не всі підтримують, однак в міру накопичення фактів, вона здобуває щоразу більше прихильників.

Люди, які належать до типу «А» чи «Б», можуть впізнати себе за співвідношенням відповідей на такі запитання:

- як часто вас турбує думка, що ви постійно не встигаєте зробити необхідне?;
- чи намагаєтеся ви зробити щоразу більше справ за все менший термін?;
- чи обурюєтеся ви, якщо затримується ваш потяг?;
- чи намагаєтеся ви всюди бути першим, що сердитесь навіть коли програєте у грі дитині?

Найважливіші риси у поведінці представників типу «А» — хвороблива поспішність і нестриманість у прояві гніву. Представники типу «Б» — повна протилежність типу «А».

Для профілактики стресових станів найкраще зарекомендовані вправи, які створюють і підтримують бадьорий настрій. Ці вправи є психорегулювальними і їх варто включати до свого режиму дня. До них належить:

- ранкова гімнастика як акт фізичного, вольового й емоційного загартування;
- дихальна гімнастика;
- лицева гімнастика, яка полягає у побудові на обличчі шести стандартних масок (здивування, страху, гніву, відрази, туги й радості), у яких проявляються самоемоційні експресії людини;
- тренування грації тіла з метою створення хорошого настрою;
- застосування мікропауз для усунення неприємного відчуття невпевненості (наприклад, масаж пальців рук, піднімання рук вгору, використання повного дихання).

Потрібно знати, що стрес — це також і необхідна умова життєдіяльності. Відомий канадський фізіолог *Гане Сальє*, який вперше описав стрес, вважає, що життя без стресу немислиме. Негативні наслідки має не сам стрес, а дистрес як його складова частина, якого й варто уникати.

Принципи мудрого ставлення до життя (за Г. Сальє):

- вміти відрізнати головне від другорядного;
- знати міру впливу на події, тобто знати реальну оцінку як власних можливостей, так і ситуації, в якій ми перебуваємо;

- вміти підходити до проблеми з різних поглядів;
- готувати себе до будь-яких неочікуваних подій;
- сприймати діяльність такою, якою вона є в реальності, а не в нашій уяві;
- намагатися зрозуміти інших;
- вміти здобувати позитивний досвід із всього, що відбувається;
- заслужити любов ближнього.

Отже, стрес зазвичай охоплює тих, хто прискіпливо дбає про особисту значущість, виховує в собі риси егоїста. Люди, які володіють колективістськими рисами, завжди перебувають у хорошому настрої, мало потрапляють, а то й узагалі не потрапляють у стресові ситуації.

Спеціалісти з проблем управління стресом, для зниження його негативної дії радять менеджерам вдаватися до таких кроків:

- вивчити особливості характеру, діапазон знань, ставлення до праці своїх підлеглих;
- вибирати тип і обсяг робіт відповідно до здібностей та потреб працівників;
- надавати працівникам якомога повну характеристику майбутньої роботи;
- дозволяти працівникам обґрунтовано відмовлятися від роботи;
- вміло пояснювати необхідність виконання роботи;
- приймати оптимальні рішення;
- визначати чіткі зони повноважень;
- удосконалювати комунікації;
- використовувати стиль керівника відповідно до ситуації;
- не приховувати виробничо-господарську інформацію;
- забезпечувати необхідну винагороду за ефективну роботу;
- застосовувати графіки з метою пояснення певних економічних явищ;
- бути наставником для підлеглих;
- підвищувати кваліфікацію підлеглих;
- розвивати здібності підлеглих;
- у разі потреби сприяти працівникам у зміні робочого місця.

Стрес значною мірою залежить від психологічних характеристик людини (працівника), які описує темперамент і належність її до певного психотипу.

Таблиця 4.1

### Темперамент

Тип нервової діяльності	Особливості нервових процесів			Тип темпераменту
	сила	врівноваженість	рухливість	
нестриманий жвавий спокійний хворобливий	сильний сильний сильний слабкий	неврівноважений урівноважений урівноважений неврівноважений	рухливий рухливий інертний сповільнений	холерик сангвінік меланхолік флегматик

Вищенаведену класифікацію темпераменту розробив Гіпократ (460–377 рр. до н. е.). Протягом тривалого часу ці типи темпераменту постійно використовували під час добору кадрів. У сучасній психології існує теорія психологічних типів, згідно з якою кожна людина належить до однієї з шести груп:

1. **Гіперактивна особистість.** До цієї групи належать люди з дуже високим рівнем активності, надто оптимістичні. Через їхню активність у них виникає багато планів, захоплень, які часто не виконують. Представники цієї групи легко вступають у контакт з іншими людьми, невимушені у спілкуванні, схильні до лідерства, імпровізації.

2. **Демонстративна особистість.** Для людей цієї групи характерна виражена потреба у визнанні (тут і тепер). Вони постійно намагаються бути в центрі уваги, схильні до фантазування. Усяка діяльність, що вимагає цілеспрямованих зусиль, для них ускладнена. Ці люди завжди стурбовані своєю зовнішністю.

3. **Тривожна особистість.** Людям цієї групи властива підвищена готовність до виникнення тривожних реакцій, схильність до коливань і сумнівів, невпевненість у собі, нездатність адекватно реагувати на великі труднощі, робити правильний вибір, обирати пріоритети (є 10 завдань: всіх їх однаково педантично намагаються виконати). Низька стресова стійкість.

4. **Асоціальна особистість.** Люди цієї групи постійно незадоволені своїм світобаченням, життям, не дотримуються іноді й моральних стандартів, імпульсивні, непередбачувані, агресивні. Їм притаманні відчуття власної невлаштованості, знижена здатність одержувати користь з минулого, немає страху перед потенційним

покаранням. Зазвичай ці люди живуть сьогоднішнім днем, часто притягуються до кримінальної відповідальності за хуліганство.

5. **Аутистична особистість.** Характерними особливостями представників цієї групи є емоційна холодність, немає зацікавленості у людях, невміння адаптуватись до реальності, занижене інтуїтивне розуміння співрозмовника. Їх цікавлять здебільшого речі, формули тощо, а люди, які оточують — не цікавлять. Вони орієнтовані на власні внутрішні потреби, погано спілкуються з людьми, педантичні, вперті, дуже корисні там, де необхідне неочікуване бачення чогось.

6. **Афектно-регідна особистість.** Люди цієї групи амбітні, довго переймаються певними подіями (явищами), моралісти, схильні обдумувати дії оточення. У них можуть виникати вагомі ідеї, концепції, які втілюють в конкретні справи протягом тривалого часу, схильні до лідерства, підозрілі.

Таку класифікацію можна успішно використовувати у практиці сучасного менеджменту, вона є альтернативною типам темпераменту, наведеними у табл. 4.1.

Отже, кожна людина, прагнучи жити повним життям може успішно уникнути стресів, стресових ситуацій, пристосуватись до немінучих змін на роботі та в особистому житті.

### Питання для самоперевірки знань і повторення

1. Що таке особистий менеджмент?
2. Для чого потрібно вміти регулювати свій бюджет часу?
3. Які існують можливості у менеджера у використанні свого робочого часу?
4. У чому полягає суть порад фінських спеціалістів щодо планування робочого дня менеджера?
5. Назвіть принципи і правила вирішення менеджерських завдань?
6. Чим спровоковане у менеджера незадоволення працею?
7. Які існують критерії використання особистого часу?
8. Які є стереотипи поведінки менеджера з погляду використання часу?
9. Що означає критерій раціонального використання часу протягом робочою дня?
10. Що таке реальний час?

11. Як співвідносяться між собою години роботи і продуктивність праці?

12. Чим різняться між собою безпосереднє спостереження оцінки використання робочого часу і самофотографія робочого дня?

### **План семінарського заняття**

1. Що таке особистий менеджмент?
2. Управління бюджетом часу: суть і правила.
3. Графічні засоби у роботі менеджера.
4. Тренування пам'яті та інтелекту.
5. Стрес: суть, види, методи подолання.

### **Тема 3. Етика сучасного менеджменту**

1. Суть соціальної та юридичної відповідальності у менеджменті.
2. Етика бізнесу та її роль у розвитку менеджменту.

#### **1. Суть соціальної та юридичної відповідальності у менеджменті**

Менеджмент у суспільстві координує енергію підприємців і менеджерів різних ієрархічних рівнів на збільшення прибутку в умовах відкритої цивілізованої конкурентної боротьби, раціонально використовуючи матеріальні, енергетичні, трудові та інші ресурси. Здійснюючи виробничо-господарську діяльність, кожне підприємство має соціальну і юридичну відповідальність перед своїм колективом та суспільством загалом. Ділова репутація фірм потребує етичної поведінки.

Однією з найважливіших характеристик керівника є відповідальність за доручену справу. У менеджменті виділяють декілька видів відповідальності: економічна, соціальна, юридична, етична тощо. Будь-яка комерційна організація насамперед є основним економічним осередком суспільства, що відповідає за виробництво необхідних йому товарів і послуг та максимізацію прибутку акціонерів. Тобто *економічна відповідальність* фірми зводиться винятково до максимізації прибутку. Цю концепцію запропонував і розробив Нобелівський лауреат, економіст Мілтон Фрідмен. За М. Фрідменом, діяльність компанії має підпорядковуватись задоволенню потреб

споживачів, що є її місією, а її мета полягає у підвищенні прибутку. Соціальна відповідальність — це відповідальність за колектив, громаду, суспільство.

Крім здійснення безпосередньої виробничо-господарської діяльності перед підприємцями та менеджерами постають проблеми соціальної відповідальності та соціальної етики. Кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові, трудові та інші види ресурсів держави і тому несе відповідальність перед суспільством. Саме з цієї причини вона має спрямовувати частину своїх доходів та зусиль на достаток суспільства різноманітними соціальними каналами.

*Соціальна відповідальність* — це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності та відповідне їхнє реагування має свої переваги і недоліки.

*Відповідальність* — це категорія етики, яка характеризує особистість з погляду виконання моральних вимог, що висуває суспільство і одночасно виражає ступінь участі особистості та соціальних груп як у процесі їх власного морального удосконалення, так і в удосконаленні суспільних відносин.

Відповідальність означає обов'язок давати звіт за свої дії. Обов'язок є вагомим фактором впливу на поведінку менеджера. Усвідомлення відповідальності змушує його, перш ніж діяти, зробити все, щоб бути вичерпно інформованим, віднайти найбільш зрілі подальші кроки, зважити всі «за» та «проти» і, нарешті, в процесі самих дій суворо дотримуватися правил ефективного адміністрування.

Відповідальність охоплює широке коло питань:

- чи може людина взагалі виконувати вимоги, які висувають до неї як до працівника;
- наскільки правильно вона їх розуміє та інтерпретує;
- наскільки широкими є її творчі здібності;
- в якій мірі людина повинна відповідати за одержані результати, можливі негативні наслідки своєї діяльності.

Нині популярними є чіткі правила і коло обов'язків зовнішнього оточення, що діють, наприклад, у багатьох корпораціях Японії. Центральне місце в системі обов'язків займає поняття «он» (добро,

благодіяння). У японській практиці широке застосування мають принципи «ва» (мир, гармонія), вимогами яких є дотримання толерантності, усунення егоцентристських тенденцій. Усі працівники мають уникати критики, гострих взаємних звинувачень, не вимагати від індивіда відкритого визнання своїх помилок, щоб це негативно не вплинуло на його гідність, особистий імідж.

Для Японії характерне схиляння перед ритуалами, звичаями і традиціями: руханка і співання гімну фірми, декламування заповідей, щоденні ранкові промови керівників низових ланок перед їхніми працівниками тощо. Досі в них панує принцип підпорядкування лідеру (вожаку), а виключення із «громади» розглядають як вищу форму покарання. Від індивіда вимагають не виділятися, підніматися наверх, тільки рухаючись разом з усіма. Можна вести мову про три основні форми соціальної відповідальності: *за чистоту навколишнього середовища, перед прийнятими на роботу, перед споживачами.*

Підприємницьку діяльність потрібно вести так, щоб мінімізувати забруднення навколишнього середовища. Це стосується задимлення міст та інших населених пунктів, випадання кислотних дощів, невмілого використання добрив і пестицидів, забруднення відходами життєдіяльності людини та ін.

На кожному робочому місці мають створюватися сприятливі санітарно-гігієнічні і соціально-психологічні умови діяльності відповідно до високого наукового і технічного розвитку суспільства.

Під час структурної перебудови і реорганізації підприємств часто звільняються працівники, і обов'язком керівника є сприяння їхньому працевлаштуванню, розробка програм перекваліфікації, надання їм допомоги в одержанні нової професії та ін.

Підприємства мють надавати усім однакові можливості під час прийому на роботу, просуванні по службі незалежно від національності, віросповідання, партійної приналежності, статі та ін.

Менеджерів вважають відповідальними за розвиток підприємства, продовження терміну його існування завдяки розширенню, реалізації довгострокових соціальних програм та задоволення численних потреб працівників.

Отже, **соціальна відповідальність** — це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Визнання підприємцями

і менеджерами соціальної відповідальності та відповідне їх реагування має переваги і недоліки.

Підприємці та менеджери мають вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечує переваги та сприяє усуненню, послабленню недоліків.

*Аргументи на користь соціальної відповідальності:*

- сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
- зміна потреб і очікувань широкої аудиторії. Пов'язані з бізнесом соціальні очікування радикально змінилися з 90-х рр. Щоб звузити розрив між новими очікуваннями і реальним відгукам на них підприємств, необхідно «втягнути» їх у вирішення соціальних проблем;
- наявність ресурсів для вирішення соціальних проблем. Оскільки бізнес керує значними людськими і фінансовими ресурсами, йому варто було б спрямувати їх частину на соціальні потреби;
- запровадження моральних принципів. Підприємство є ланкою суспільного виробництва, тому норми моралі мають також керувати його поведінкою. Підприємство, як і індивідуальні члени суспільства, має діяти соціально відповідальним способом і сприяти закріпленню моральних основ у суспільстві. Оскільки закони не можуть охопити всі випадки життя, підприємства повинні виробити таку поведінку, щоб підтримати суспільство.

*Аргументи проти соціальної відповідальності:*

- порушення принципу максимізації прибутку. Спрямування частини ресурсів на соціальні потреби знижує величину прибутку. Підприємство здебільшого є соціально відповідальним, зосередившись лише на економічних інтересах і відстоюючи соціальні проблеми державних установ і служб, благодійних інститутів та просвітницьких організацій;
- витрати на соціальну привабливість. Ресурси, спрямовані на соціальні потреби для підприємств є зайвими витратами. Зазвичай ці витрати переносяться на споживачів у вигляді цін. Як наслідок, фірми, які беруть участь у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках з фірмами інших країн, які не несуть таких витрат на соціальні потреби, потрапляють у несприятливе становище в конкуренції;
- недостатній рівень звітності перед суспільством (широкою аудиторією). Ринкова система добре контролює економічні показники підприємств і погано — їхню соціальну привабливість. Доти, поки



суспільство не розробить послідовності прямої звітності підприємств йому, останні не будуть брати участі у соціальних діях, за які вони не вважають себе відповідальними;

- недостатність вмінь вирішувати соціальні проблеми. Персонал будь-якого підприємства добре підготовлений до діяльності у сфері економіки і ринку. Але він часто позбавлений досвіду, який дозволяє робити значущі внески у вирішення проблем соціального характеру. Вдосконаленню суспільства мають сприяти спеціалісти, які працюють у відповідних державних установах і благодійних організаціях.

Поряд із соціальною відповідальністю у формуванні етики бізнесу, менеджменту суттєву вагу має *юридична відповідальність*. Значення і одне із завдань сучасного менеджменту полягає саме у тому, щоб фірма (підприємство, організація) дотримувалася у своїй діяльності чинних норм і законів, миттєво реагувала на їхні зміни. Виконання організацією всіх юридичних актів є свідченням високого рівня розвитку її менеджменту, дає право їй посідати свою нішу на ринку продукції, чи послуг, мати високий рейтинг серед конкурентів-суміжників.

Під юридичною відповідальністю розуміють дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають, що може, а що не повинен робити менеджмент організації.

З кожного питання існують сотні і тисячі законів та нормативів, наприклад, скільки токсичних речовин може міститись у виробничих стоках, як уникнути дискримінації під час прийняття на роботу, які є мінімальні вимоги з безпеки продукції, якого типу товари можна продавати іншим країнам тощо. Організація, яка «підкоряється» всім цим законам та нормативам, діє юридично відповідально, однак вона не обов'язково буде вважатися і соціально відповідальною.

Соціальна відповідальність, на відміну від юридичної, визначає рівень добровільного відклику на соціальні проблеми з боку організації. Наприклад, організація, яка повинна мати в своєму штаті 15 % представників національних меншин, але фактично не забезпечує цього рівня, за законом відповідає за це порушення. Але її зовсім не обов'язково розглядати як соціально відповідальну за стан справ в цьому регіоні з практикою зарахування на роботу національних меншин. З іншого боку, дотримання закону не означає, що організація більше не несе ніякої соціальної відповідальності. Іншу організацію,

яка має в штаті більше 15 % представників національних меншин, можна було би вважати соціально відповідальною з погляду вирішення цієї проблеми. Однак та ж сама організація може порушувати закон, подаючи неправдиву інформацію, і в цій сфері діяльності поведінку організації не можна вважати навіть юридично відповідальною.

Юридичні норми управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах. Державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження осіб у різних формах діяльності з управління. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм для нього і їх використання.

Культура управління — це важлива його складова, яка має прямий і безпосередній вплив на результати діяльності підприємств і організацій.

## **2. Етика бізнесу і її роль у розвитку менеджменту**

Донедавна практично всі наші тлумачні словники пояснювали «бізнес» як діяльність людей, який має єдину мету — користь. Таке тлумачення має негативний відтінок і залишало досить неприємний осад. І це тоді, коли у США, наприклад, поняття «бізнес» трактували як незалежну комерційну діяльність людини, яка є для неї засобом існування.

«Business» у своїй основі має староанглійське «bisid» — активний, діловий, зайнятий роботою. Бізнес, як його розуміють сьогодні, — це ціла система знань, умінь і навиків поведінки людей, що здійснюють комерційну діяльність. Він існує в умовах специфічних людських відносин і є суттєвою їх стороною.

До кінця пізнього середньовіччя твердо утримувалася негативна думка стосовно тих «бізнесменів», які з'являлися на зорі ринкової економіки. І лише згодом цінності бізнесу стали визнаватися. Головними серед них вважали моральні риси характеру і успіхи в бізнесі. Наприклад, американські промисловці прийняли доктрину: *«Високі етичні стандарти — основа успіху в бізнесі»*.

Сучасний бізнес має потребу в розвитку своєї етики, один із принципів якої проголошує: *«Особисте багатство має служити благу суспільства»* (Private gain — Public good). У другому посланні апостола Павла до Коринтян сказано: *«Ви знаєте благодать Господа нашого*

*Ісуса Христа, що Він, будучи багатим, збіднів ради вас, щоб ви збагатилися його бідністю».*

На сьогодні добродійність бізнесу широко охопила угруповання людей (колективи). Завданням етики бізнесу, як це видно з аналізу менеджерських операцій сучасного бізнесу, є надання попиту і пропозиції етичного забарвлення. Для цього широко використовують служби «паблік рилейшинз», етичні тренінги персоналу (кодекси поведінки, фірмові гімни, девізи) тощо.

На думку Арістотеля, етика допомагає пізнати, що варто робити і від чого варто утриматися.

**Етика** (англ. Ethic) — це наука, об'єктом якої є мораль. Етика є теорією моралі, або вченням про моральність, закономірності її розвитку, специфіку, принципи і норми. Призначення етики як науки полягає в тому, щоб описати свій об'єкт, тобто мораль, пояснити її та навчати людей моральності. Етика аналізує соціальний механізм моралі та її аспекти, природу моральної діяльності, моральних відносин і моральної свідомості. Основні елементи моральних відносин, свідомості та діяльності відображені в категоріях етики.

Види етики:

- економічна;
- службова;
- професійна;
- соціальна;
- ситуаційна;
- дескриптивна;
- макіавеллізм;
- нормативна;
- консеквенціальна;
- контекстуальна;
- екологічна.

Етика показує роль морального фактору в соціальному і духовному розвитку суспільства та у формуванні нової людини за допомогою засобів виховання і соціального менеджменту.

Отже, етика охоплює широке коло питань моральної поведінки людей як всередині трудового колективу, так і поза ним — у побуті, в сім'ї, під час відпочинку тощо. У сучасній спеціальній літературі

посилання роблять на різні види етики.

*Економічна етика* — це наука, яку започаткував Арістотель у творах «Етика», «Нікомахова етика» і «Політика». У цих роботах Арістотель сформулював такі її основні принципи: *приватна власність, домінування двох головних виробничих галузей — сільського господарства і промисловості, сулідрядність торгівлі, лихварства і грошей щодо виробничих галузей.*

*Економічна етика* передбачає верховенство людини над матеріальними потоками у процесі виробництва. Людина управляє ними, надаючи їм гуманістичного характеру. Спеціалісти з менеджменту стверджують, що без економічної етики не може бути ринкової економіки.

*Службова етика* розглядає принципи і норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, які мають неоднакові службові права і обов'язки.

*Професійна етика* (або професійна мораль) — це сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми у процесі їхньої професійної діяльності. Крім моральних вимог, що мають загальний характер (рівність, моральність тощо), існують специфічні норми поведінки для певних видів професійної діяльності: управлінської, правової, лікарської та ін.

*Дескриптивна етика* займається конкретно-соціологічним, історичним аналізом моралі, вивчає звичаї, вдачі, традиції та інші форми суспільних дисциплін.

Родоначальник макіавеллізму *Н. Макіавеллі* (1469–1527 рр.) характеризує способи діяльності людини (організації), принципом поведінки якої є використання будь-яких, зокрема й аморальних засобів (наприклад, брехні, наклепу, жорстокості тощо) для досягнення поставлених цілей.

*Нормативна етика* вивчає питання походження і суті моралі, з'ясування її місця в системі суспільних відносин, обґрунтуванням форм і структури моральної свідомості. Нормативна етика розглядає все те, що дозволяє відповідати на питання, як має діяти людина відповідно до принципів і норм моралі.

*Екологічна етика* акцентує увагу на етичних, соціальних і політичних проблемах, що стоять перед людством у зв'язку із кризовими ситуаціями, пов'язаними із забрудненням навколишнього середовища, ростом населення на планеті, вичерпністю природних ресурсів

та ін. Розкриття моральних проблем природокористування важливе тому, що це дозволяє зрозуміти суть відносин між людиною і природою, побачити першоджерела протиріч, що виникають між індивідом і середовищем його споживання.

Створювати моральні підвалини етичного спілкування — означає формувати високі моральні цінності, механізм моральної саморегуляції, захищеності та зацікавленості, моральної творчості комфорту, а також сприймати моральний досвід колективу: моральні стереотипи, очікування, моральні традиції, навички.

У підприємницькій діяльності трапляються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що саме і є неетичною поведінкою.

Причини неетичної діяльності:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики у суспільстві;
- бажання досягти цілі та виконати місію організації за будь-яких умов;
- неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо);
- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації;
- занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації тощо.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичної поведінки, а саме:

- запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників організації;
- створення комітетів етики, основне завдання яких оцінювати повсякденну практику з позиції етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу (наприклад, адвокат з етики);

- проведення соціальних ревізій з метою оцінки впливу соціальних факторів на організацію;
- організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих;
- постійне інформування працівників про високоетичну поведінку через пресу, радіо, телебачення тощо;
- проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

Сьогодні завдання полягає у тому, щоб етика була фундаментом бізнесу, а не щоб пристосовувати етичні стандарти поведінки до культури свого виробництва.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. Що таке соціальна відповідальність?
2. Приклади соціальної відповідальності.
3. Чи є протиріччя між поняттями «соціальна відповідальність» і «бізнес» ?
4. Сутність юридичної відповідальності.
5. Яка відмінність між юридичною і соціальною відповідальністю?
6. Що таке етика бізнесу?
7. Які причини неетичної діяльності у бізнесі?
8. Які заходи пропонують в менеджменті для забезпечення етичної поведінки бізнесмена, менеджера?

### **План семінарського заняття**

1. Соціальна відповідальність, її суть та значення.
2. Юридична відповідальність, її суть. Відмінності між юридичною та соціальною відповідальністю.
3. Етика бізнесу та її роль у розвитку менеджменту.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Соціальна відповідальність як категорія.
2. Соціальна відповідальність у практиці менеджменту промислово розвинутих країн.
3. Сутність юридичної відповідальності.
4. Етика бізнесу, її суть та значення.
5. Роль етики бізнесу в розвитку менеджменту.

## РОЗДІЛ V. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Суспільство породжує низку технік — організаційних, виробничих, соціальних, психологічних та інших зв'язків, які формують професійну діяльність. У її процесі менеджер повинен вирішувати низку завдань, ефективність яких залежить від його вміння раціонально організувати свою працю. Це необхідна умова досягнення єдиної мети у розв'язанні конкретного завдання. Проблема професіоналізації діяльності нині привертає увагу соціологів, психологів, педагогів через те, що сучасний світ має складні комунікативні зв'язки, високий рівень інформатизації, психологічного напруження тощо. За таких умов працю варто організовувати з урахуванням наукових досягнень та вироблених практичним досвідом рекомендацій.

### Тема 1. Організація праці менеджера

1. Зміст організації керівної праці менеджера.
2. Організація роботи з документами.
3. Організація й проведення ділових зустрічей.
4. Організація прийому відвідувачів.

#### 1. Зміст організації керівної праці менеджера

**Керівна праця** — специфічний вид виробничої діяльності. Об'єктом керівної праці є людина та її діяльність, а безпосередньою метою — координація зусиль колективу щодо забезпечення його узгоджених дій у досягненні поставлених цілей.

Ефективність (результативність) керівної праці значною мірою залежить від особистих ділових якостей керівника та його вміння використовувати наявні методи організації роботи з колективом.

Організацію особистої праці керівника й підпорядкування йому фахівців потрібно починати з опису їхніх робочих місць і закріплення цього опису в посадових інструкціях. Опис робочого місця в апараті керівництва має містити чотири елементи:

- перелік завдань (функцій), для вирішення яких існує або створюють робоче місце;

- опис обов'язків, які покладають на працівника впливають із завдань (функцій) на певному робочому місці;
- опис прав і повноважень, які забезпечують виконання завдань (функцій) і обов'язків;
- відповідальність, яка буде у разі невиконання обов'язків та перевищення прав.

На практиці часто спостерігають невідповідність між названими елементами. Наприклад, в одних випадках працівник, який має складні обов'язки, не має необхідних для їхнього виконання повноважень, а в інших випадках — навпаки: самовільно присвоюють повноваження. Тому часто диспропорція в обов'язках і правах менеджера стає причиною злочинної діяльності.

Отже, впорядкування посадових обов'язків та повноважень керівника є основою організації його особистої праці.

У практичній діяльності керівника важливе місце посідає вміння планувати свою роботу як щоденну, так і перспективну. Наприклад, щоп'ятниці доцільно визначати завдання на наступний тиждень і вносити їх у календар. Дрібні роботи доцільно згрупувати.

Організація робочого дня менеджера має відповідати основному принципу: *«Робота повинна підкорятися мені, а не навпаки»*.

Важливо, щоб кожен менеджер знайшов свій особистий стиль. Для нього цей стиль — найкращий. Л. Зайверт наводить 25 організаційних принципів у часовому аспекті, які поділяє на три групи:

- початок дня (1)–(8)
- основна частина дня (9)–(20)
- кінець дня (21)–(24)

### ***Правила початку дня.***

#### ***1. Починайте день з позитивним настроєм***

Намагайтесь починати свій день з позитивом, він має важливе значення для успіхів і невдач. Щоденно ставте собі три запитання:

- Що я повинен зробити, щоб здобути від цього дня якомога більше радощів?
- Як цей день може наблизити мене до моїх цілей?
- Що я можу сьогодні зробити (потренуватися, розслабитися тощо) як компенсацію для свого здоров'я за сидячу роботу?

Продумайте також такі моменти:



- З ким я сьогодні зустрінусь?
- Кому принести користь?
- Які труднощі та проблеми може мені принести цей день? Як їх позитивно подолати?

*2. Добре поспідайте, не поспішаючи на роботу*

Не виспавшись, неохоче, без нормального сніданку, якомога швидше на роботу — такий початок може легко зіпсувати Ваш день. Дозвольте собі добрий сніданок (це заряд енергії на увесь день!) і вирушайте, по змозі не поспішаючи на роботу.

*3. Починайте свою роботу, якщо можна, в однаковий час*

Людина — заручник своїх звичок. Тому для багатьох дуже важливо в точно визначений час бути на роботі. Ви можете у такий спосіб підтримувати себе в «нормі» та приступати до роботи в одну і ту саму годину.

*4. Переглядайте план дня*

Перегляньте свій складений напередодні план дій на день, оцінивши ступінь важливості та терміновості завдань і цілей, внесіть необхідні корективи. Сформулюйте реалістичний план на весь день!

*5. Починайте день з найважливіших завдань*

Менеджери, які мають успіх, читають свою кореспонденцію не найперше, а лише тоді, коли виконали найважливіші справи. У вхідній пошті рідко йдеться про справи, які потрібно виконати терміново.

Тому починайте з найважливіших завдань перед читанням газет, кореспонденції і, якщо можна, до початку робочого дня Ваших колег і підлеглих!

*6. Розпочинайте день без обговорення вчорашнього*

Відмовтесь від такого ранішнього ритуалу, як багаторазові привітання, обговорення останніх новин або вчорашньої телевізійної програми. Перенесіть ці соціальні контакти на менш напружений час, після обіду.

*7. Узгоджуйте план дня із секретарем*

Секретарю потрібно приділити увагу в першу годину свого робочого дня, навіть якщо це декілька хвилин. Узгодьте з ним усі терміни, пріоритети та цілі дня.

*8. Вранці займайтеся складними і важливими справами*

Коли виконаєте основне завдання переходьте до подальших за важливістю завдань. Згодом Ви будете настільки зайняті поточними справами, що навряд чи зможете приділити достатньо часу важливим питанням.

### ***Правила, які стосуються процесу дня***

#### ***9. Добре підготуйтеся до роботи***

За допомогою доброї підготовки до роботи можна віднайти додаткові суттєві резерви її раціоналізації та зекономити загальний час завдяки скороченню часу на виконання.

#### ***10. Контролюйте терміни роботи***

Встановлені раніше терміни дуже часто треба змінювати. Намагайтесь обговорювати терміни, які не відповідають планам.

#### ***11. Уникайте дій, які спричиняють зворотню реакцію***

Активні та комунікабельні керівники здатні розпочинати все нові та нові справи, і викликаючи у такий спосіб відносну реакцію на свої дії, а разом і негативні наслідки для часового розпорядку.

#### ***12. Відхиляйте додаткові непередбачені невідкладні проблеми***

На кожному підприємстві, у кожному підрозділі виникають які-небудь невідкладні обставини або непередбачені ситуації.

Пам'ятайте про те, що відволікання на термінові обставини призводять до відкладання на більш чи менш тривалий час запланованих завдань і додаткові затрати часу і засобів. Намагайтесь відхиляти додаткові термінові справи.

#### ***13. Уникайте незапланованих імпульсивних дій***

Якщо Ви під час роботи захотіли зробити щось інше (зателефонувати кому-небудь), обдумайте добре, як це вплине на вашу поточну роботу. Зазвичай імпульсивне відхилення від розробленого плану знижує продуктивність.

#### ***14. Своєчасно робіть паузи, дотримуйтесь рівномірного темпу***

Розглядайте паузи не як втрату часу, а як заряд енергії під час відпочинку. Для цього:

1. Передбачайте регулярні, але короткі паузи.

2. Під час подовжених пауз підвищуйте свою працездатність в межах Вашої денної тренувальної програми.

3. Робіть перерви також під час проведення зборів.

Відповідні медичні обстеження показали, що найкраще робити щогодинну перерву. Пауза має тривати не більше ніж 10 хв. Саме

протягом 10 хв настає оптимальний ефект, а потім він знижується. На японських підприємствах успішно практикують систему коротких перерв з груповою виробничою гімнастикою.

#### *15. Невеликі однорідні завдання виконуйте серіями*

Внаслідок телефонних дзвінків, повідомлень, невідготовленого проведення нарад і читання кореспонденції втрачається час. Вирішуйте рутинну роботу і так званий дріб'язок, об'єднуючи однорідні завдання у робочі блоки.

Об'єднуйте також в один блок весь матеріал для читання, який Ви повинні тільки переглянути. Робочий блок не має бути надто довгим (від 30 до 60 хв).

#### *16. Раціонально завершуйте почате*

Уникайте «стрибків у роботі» і завжди намагайтесь завершити справи. Якщо необхідно перервати роботу, коротко запишіть ідеї, які не встигли закінчити, пропозиції щодо їх вирішення та інше, що допоможе Вам найшвидше поновити незакінчену справу.

#### *17. Використовуйте ефективно часові проміжки*

Не залишайте невикористаними проміжки часу в період очікувань. Використовуйте також останні хвилини перед обідньою перервою, або перед кінцем робочого дня для підготовчої, планової або рутинної діяльності.

#### *18. Працюйте антициклічно*

Виконуйте важливі завдання, якщо є змога, зранку. Їх вигідно завершити ще до того, як наступить пік активності в інших співробітників і зросте напруження в роботі. Враховуйте в своєму розпорядку дня «спокійні» та «неспокійні» періоди.

Через це працюйте антициклічно, тобто:

- протягом дообіднього періоду намагайтесь вирішити найважливіші заплановані завдання;
- «неспокійний» період використовуйте для виконання маловажливих справ;
- не переглядайте зранку пошту, відкладіть це на потім;
- намагайтесь приходити зранку швидше і раніше йти ввечері.

#### *19. Виділяйте час для відпочинку*

Для виконання важливих справ потрібні спокійні умови. Важливо щоденно в однаковий час відпочивати. Добре себе зарекомендувало

щоденне резервування однієї години, протягом якої Вам ніхто не перешкоджатиме.

Година для себе (1 год)!

#### *20. Контролюйте час і плани*

Під час зборів та інших видах діяльності часто спочатку витрачають час неефективно, а останні 20 % часу обговорюють 80 % питань, які підлягали розгляду. Перевіряйте свої плани дня з погляду виконаних завдань, встановлення нових пріоритетів.

#### ***Правила завершення робочого дня***

#### *21. Завершуйте незакінчене*

Всі початі невеликі справи, такі як перегляд кореспонденції, диктування листів і пам'ятних записок, старайтесь закінчити протягом одного дня. Будь-яке відтермінування, їх виконання може призвести до додаткових витрат праці.

#### *22. Контролюйте результати*

Порівняння обсягу роботи, який зазначений у Вашому денному розпорядку, з реально виконаним, врахування поставлених цілей та відхилення від них, є важливою складовою частиною організації праці.

#### *23. Плануйте наступний день*

План на наступний день складайте ще напередодні, ввечері.

#### *24. Завершуйте день у добром настрої*

Радійте заслуженому відпочинку після трудового дня. Старайтесь потроху, але регулярно займатися спортом. Спеціалісти дослідили, що працездатність кожної людини піддається певним коливанням, які відбуваються в межах природного ритму. Говорять про «людину ранку», або «жайворонка» і про «людину вечора», або «сову». Перші можуть особливо добре працювати зранку, але швидко стомлюються у другій половині дня і мають, відповідно, більшу потребу в ранньому завершенні роботи. Другі продуктивніше працюють тільки ближче до полудня, а найкраще працюють ввечері або до ночі.

Жоден із цих основних типів працівників не працює краще або гірше іншого, просто вони працюють по-різному.

## **2. Організація роботи з документами**

Серед найтрудомісткіших робіт одне з чільних місць посідає робота з документами. Незважаючи на нововведення в техніці та

технології, вони не дають сьогодні відчутного зниження трудомісткості документування управлінської праці. За підрахунками спеціалістів, на роботу з документами працівники апарату управління витрачають від 30 до 70 % свого робочого часу.

*Документування* — це процес вивчення обсягу вхідної та підготовки вихідної інформації на основі листів, наказів, розпоряджень тощо. Через суттєві недоліки в технології документування виникають перевантаження працівників (наприклад, коли керівник намагається бути ознайомлений зі всіма питаннями і прагне охопити всю інформацію, його робоче місце стає «вузьким» в інформаційному пошуці).

*Які є шляхи раціоналізації роботи керівника з документами?*

*Перший шлях* — менеджер використовує режим «фільтрації» документів, які надходять, тобто відбір лише тих, за яких рішення може прийняти лише він сам. Попередній розподіл вхідної документації адресат має здійснювати в канцелярії, чи секретар керівника відповідно до функцій та видів робіт в апараті управління.

*Другий шлях* передбачає вдосконалення роботи з вихідними документами. Керівник має якомога більше делегувати право підпису документів відповідним виконавцям, звичайно, в межах чинних законоположень, згідно з раціональним розподілом прав та обов'язків між ними. Тут досягається подвійний ефект: керівник матиме вільний час для інших важливих робіт і цим підвищуватиме ініціативність підлеглих.

*Третій шлях* удосконалення роботи з документами — це підвищення швидкості індивідуальної роботи керівника з документами. Для цього він має володіти прийомами швидкого (динамічного) читання. Дослідження показують, що уповільнене читання викликане низкою причин, про які йшлося в темі «Розвиток особистого менеджменту».

### **3. Організація й проведення ділових зустрічей**

*Ділові зустрічі* — це цілеспрямований вид спілкування з метою вироблення рішень на основі аналізу міркувань і висловлювань його учасників. До ділових зустрічей належать: наради, засідання, ділові бесіди й переговори.

Керівники й спеціалісти втрачають на ділові зустрічі 20–30 % свого робочого часу. Однак, як показує досвід, сьогодні ділові зустрічі не завжди приносять очікуваний ефект через неправильну їх організацію та технологію проведення: *непідготовленість, велика кількість учасників, необґрунтована тривалість доповідей, незадовільне оформлення рішень тощо.*

У чому ж полягає зміст раціональної організації та проведення ділових зустрічей? Організація містить розробку плану зустрічей, відбір учасників, вибір місця й часу їх проведення. Проведення ділової зустрічі передбачає визначення стилю проведення та тривалості.

План ділових зустрічей варто розробляти на певний період (*місяць, квартал, рік*), узгоджувати зі всіма зацікавленими службами й посадовими особами, його повинен затверджувати керівник і скеровувати у всі підрозділи. Це дозволяє впорядкувати частоту засідань, їхню тривалість, а також знімає проблему негайності скликання й непроінформованості учасників. Звичайно, наради можуть скликатися й раптово, але їхня кількість має бути дуже малою. Крім цього, план повинен містити перелік питань, які необхідно обговорити в процесі самої зустрічі. Під час підготовки зустрічі необхідно уважно визначити якісний і кількісний склад її учасників. До участі в нараді, наприклад, варто залучати осіб, найкомпетентніших у її темі. Це не обов'язково повинні бути високопоставлені керівники. Замість них можна запросити спеціалістів, які відповідають за певну ділянку роботи. Сучасний стиль керівництва полягає у тому, щоб керівник оточував себе кваліфікованими спеціалістами, здатними брати на себе відповідальність за рішення в межах своєї компетенції.

Під час підготовки ділової зустрічі важливо за 2–5 днів до її початку повідомити учасників про порядок денний, теми доповідей, поширити список доповідачів через оголошення по телефону чи іншим способом. Це дозволяє зекономити чимало часу самої зустрічі.

Контрольний аркуш для організатора:

- Чи чітко сформульовані цілі і чи є необхідність у проведенні наради?

- Чи компетентні запрошені особи і чи будуть вони дотримуватись встановлених термінів наради?

- Чи може бути той чи інший учасник замінений без шкоди для ефективності наради?
- Як формулюються окремі пункти порядку денного і скільки часу потрібно на окремі питання?
- Які матеріали необхідні для підготовки наради?
- Хто матиме вступне слово, виголошуватиме доповідь?
- Чи надіслані всі запрошення вчасно (орієнтовно за 5 днів)?
- Хто буде виконувати роль голови, секретаря, відповідального за виконання рішення?
- Чи підготовлене приміщення і відповідне устаткування?

Необхідно вибрати місце й час проведення зустрічі, про які також треба повідомити учасників. Ділові зустрічі можуть проводити як у кабінеті керівника, так і в спеціально обладнаних приміщеннях, де є диктофони, засоби зв'язку, спеціальні столи. Ці приміщення не обов'язково мають бути великими. Іноді такі зустрічі (особливо це стосується нарад «п'ятихвилинок») можна проводити стоячи, тоді вони є ефективнішими.

Після завершення організаційного етапу ділової зустрічі можна приступати до її проведення. Вона буде ефективнішою, якщо правильно обрати керівника, який визначить стиль роботи та регламент.

**Стиль роботи** — це форма проведення зустрічі (бесіда, «мозкова атака» тощо). **Регламент** — це час, який передбачається витратити на всю зустріч, окремі виступи-довіді, дебати та обговорення. Тривалість зустрічі доцільно встановлювати не більше 120 хв з однією перервою після першої години роботи. Це зумовлено оптимальною тривалістю розумової діяльності людей, яка в середньому становить 40–45 хв. Дослідження показують, що активність учасників зустрічі зростає протягом 45 хв. У період між 45 і 90 хв вона стабілізується, а з 90 до 120 хв спостерігається негативна активність учасників [9].

Ділові зустрічі (наради) краще проводити у другій половині дня, що спонукатиме учасників працювати швидко й ефективно. Як вже зазначалось (рис. 4.2), людина має два «піки» підвищеної працездатності протягом дня: перший — приблизно з 9 до 12–13 години, другий — між 16 і 18 годиною. Саме у другий пік і доцільно проводити наради.

Що ж стосується частоти засідань, то краще провести дві наради на тиждень, тривалістю в півгодини кожна, ніж одну тривалістю в годину.

На виступи-доповіді здебільшого варто виділити 10–25 хв, а на виступи-дебати — до 3 хв. Якщо передбачати більше часу, то доповідачі можуть повторюватися в думках, відхилятися від теми, яка обговорюється.

Регламенту має чітко дотримуватися кожний доповідач, незалежно від його рангу.

Для того щоб переконатися в необхідності суворого дотримання регламенту ділових зустрічей, доцільно розрахувати в кожному конкретному випадку їх ціну. Її визначають так:

- фіксують кількість учасників і тривалість наради;
- визначають годинну, тарифну ставку одного учасника;
- розраховують ціну  $C$  за формулою:

$$C = H \times T \times (1 + K_v) \times Z_{сер} / T_{сер},$$

де  $H$  — кількість учасників,

$T$  — тривалість у годинах,

$K_v$  — коефіцієнт прихованих витрат, пов'язаних з участю в зустрічі (наradі).

$Z_{сер}$  — середньомісячна заробітна плата учасника зустрічі (наради).

$T_{сер}$  — середнє число робочих годин учасника зустрічі в місяць.

Необхідно завжди пам'ятати, що вміння виступати публічно — одна з невід'ємних рис здібного менеджера. Тому потрібно вдосконалювати лаконічність, уміння стисло формулювати свої думки, а для цього необхідно добре знати проблему, що обговорюють.

Обговорення питань ділових зустрічей закінчується прийняттям рішень, які фіксують у протоколі. Досвід показує, якщо за результатами, наприклад, наради не видали який-небудь директивний документ, якщо контроль виконання рішень налагоджено погано, необхідність у ній виникне знову.

Матеріали наради мають:

- бути чітко і коротко сформульовані;
- містити тільки факти;
- містити якомога більше графічного зображення (якщо у цьому є потреба);



- на їх читання має витратитися максимум 0,5 години;
- не містити посилань.

Тільки дотримуючись цих вимог, організатор може бути впевнений, що матеріали прочитають — довгі звіти, «кладовище цифр» тут недоречні.

#### **4. Організація прийому відвідувачів**

На прийомах відвідувачів керівник має можливість отримувати цінну інформацію про самих відвідувачів і про стан справ на тих ділянках, де вони працюють. Крім того, прийом відвідувачів із особистих питань відображає виконання керівником соціальної ролі організації чи підприємства, яку він уособлює.

Вирішуючи питання організації прийому відвідувачів, необхідно пам'ятати одне важливе правило: час відвідувача не менш цінний, ніж час працівника апарату управління. Дотриманню цього правила сприяють:

- встановлення певних днів і годин прийому відвідувачів із службових та особистих питань;
- інформування відвідувачів.

Прийом відвідувачів із службових питань потрібно встановити протягом усього робочого тижня в певні години, наприклад, після обідньої перерви. Час прийому відвідувачів із особистих питань краще визначити у конкретні дні тижня, поділивши ці обов'язки між заступниками. Робити це краще також у другій половині дня.

У вдосконаленні практики прийому відвідувачів важливу роль відіграє їхнє інформаційне обслуговування. Відвідувачі повинні чітко знати, до кого вони мають звертатися з певних питань, мати відповідну інформацію про процес виробництва, його перспективи, власні можливості росту тощо. Цю та іншу інформацію аналогічного змісту вони повинні отримувати з оголошень, стінних газет, наказів тощо.

Менеджмент вказує на використання таких порад керівнику, яких варто дотримуватись під час прийому відвідувачів:

- створіть з початку зустрічі умови, які б спонукали до тривалої бесіди;
- уточніть тему розмови перед її початком;

- ставте питання в такій формі, щоб вони «не виводили з рівноваги» співрозмовника;
  - надавайте можливість висловлюватися всім учасникам розмови;
  - сформулюйте результати розмови у присутності співрозмовника.
- Уміння вести бесіду є однією з найважливіших ділових рис сучасного керівника.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. Що таке керівна праця?
2. У чому полягають організаційні принципи Л. Зайверта?
3. Як найкраще спланувати свій робочий день?
4. Що таке процес документування?
5. Які є шляхи раціоналізації роботи керівника з документами?
6. Що таке ділова зустріч та які її види?
7. Як здійснюють підготовку ділових зустрічей?
8. Як організують проведення ділової зустрічі?
9. Як розраховують ціну ділової зустрічі (наради)?
10. Якою є практика прийому відвідувачів із службових та особистих питань?
11. Що має містити інформаційне обслуговування відвідувачів?
12. Яких порад повинен дотримуватися керівник під час прийому відвідувачів?
13. Як співвідноситься працездатність із біоритмами людини?

### **План семінарського заняття**

1. Суть організації керівної праці менеджера.
2. Організація роботи з документами.
3. Підготовка ділових зустрічей.
4. Організація проведення ділових зустрічей.
5. Організація прийому відвідувачів.

### **Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Фактори ефективності управлінської праці.
2. Процес документування і шляхи його реалізації.
3. Види ділових зустрічей.
4. Зміст процесу підготовки ділових зустрічей.

5. Організація ведення ділових зустрічей.
6. Нарада. Стили її проведення.
7. Шляхи раціоналізації прийому відвідувачі.

## **Тема 2. Економічна ефективність менеджменту**

1. Витрати праці в управлінні підприємством, їх класифікація.
2. Критерії та методи визначення економічної ефективності менеджменту на підприємстві.

### **1. Витрати праці в управлінні підприємством, їх класифікація**

Сучасні темпи науково-технічного розвитку, механізація та автоматизація виробництва розширюють межі продуктивної праці. У матеріальному виробництві беруть участь не лише робітники, які виконують роботу безпосередньо на робочому місці, але й ті працівники, які забезпечують впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, ефективне управління всіма виробничими процесами.

Чим вища кваліфікація працівників управління, раціональніше організована їхня праця і вища їхня віддача, тим більше створюється продукції у виробничому процесі, порівняно нижчі витрати на її виробництво, більший прибуток підприємства і суспільства загалом. Необхідно зазначити, що робота працівників управління є складною і висококваліфікованою.

***Витрати праці в управлінні*** — це необхідні витрати виробництва, які є частиною вартості виготовленої продукції, а праця працівників оплачується з тієї ж вартості, у створенні якої вони беруть участь.

Однак витрати управлінської праці не можуть включати у матеріальне виробництво у повному обсязі, а в міру їх необхідності. Тому витрати на управління повинні відповідати обсягу виробництва і забезпечувати скорочення сукупних витрат на виробництво.

Скорочення витрат на управління лише тоді є економічно обґрунтованим, якщо воно не веде до збільшення загальних витрат на виробництво продукції. Це положення стосується як витрат на утримання управлінських працівників (живої праці), так і витрат, уречевлених у

засобах оргтехніки. Збільшення другого має призвести до зменшення витрат живої праці.

Говорячи про витрати на управління, необхідно розглянути їх класифікацію. В основу класифікації витрат на управління можуть бути покладені різні ознаки: місце утворення витрат (за рівнями менеджменту), економічний зміст витрат. Вони можуть бути поділені на одноразові та поточні (експлуатаційні).

Класифікація витрат за рівнями менеджменту враховує витрати у сфері менеджменту підприємства, витрати на рівні промислового об'єднання, до складу якого входить це підприємство, і витрати на управління у галузевому міністерстві. У такий спосіб, сумарні витрати на управління містять не лише витрати на управління для цього підприємства, але і частку витрат на управління вищих ланок управління: промислового об'єднання і міністерства. Витрати на управління міністерства та об'єднання розподіляють по підприємствах пропорційно до обсягу виробництва.

*Величина витрат на управління підприємством* виглядатиме так:

$$C_{y\ i} = C_{y.\pi i} + C_{y.o} \frac{A_i}{A_o} + C_{y.m} \frac{A_i}{A_m},$$

де  $C_{y\ i}$  — всі сумарні витрати на управління підприємством, тис. грн;

$C_{y.\pi i}$  — витрати на управління і-тим підприємством, тис. грн;

$C_{y.o}$  — витрати на управління промисловим об'єднанням, тис. грн;

$C_{y.m}$  — витрати на управління галузевим міністерством, тис. грн;

$A_i$  — обсяг виготовленої продукції і-м підприємством, тис. грн;

$A_o$  — обсяг виготовленої продукції об'єднанням загалом, тис. грн;

$A_m$  — обсяг виготовленої продукції галузевим міністерством загалом, тис. грн.

У межах підприємства витрати за місцем їх утворення поділяють на витрати центрального апарату і низового апарату керівництва. Ця класифікація дає змогу розділити всі витрати на управління, починаючи від відділу підприємства і до міністерства.

За ознакою економічної однорідності управлінські витрати класифікують за такими елементами:

1. Заробітна плата апарату менеджменту.
2. Соціальні відрахування і виплати.
3. Амортизація основних фондів управління.

4. Енергія (для освітлення, опалення, вентиляції тощо).

5. Допоміжні матеріали та інструменти (канцтовари, засоби для креслярських та графічних робіт, інші предмети).

6. Інші витрати (відрядження, одноразові виплати молодим спеціалістам, скерування на роботу тощо).

Класифікація витрат управління на одноразові і поточні (експлуатаційні):

- одноразові витрати пов'язані з використанням основних фондів управління, які багато разів беруть участь у процесі управління і частинами включаються у собівартість;

- поточні (експлуатаційні) — у процесі управління періодично оновлюються і включаються у собівартість разово, повною сумою.

Для вимірювання управлінських витрат на окремих об'єктах управління можна вибрати такі показники:

- абсолютну і відносну величину адміністративно-управлінських витрат (на випуск продукції, кількість виробничих одиниць, величину виробничих фондів, прибуток);

- кількість структурних підрозділів (в абсолютному і відносному вимірі на випуск продукції);

- чисельний склад структурних підрозділів;

- технічну озброєність праці апарату менеджменту;

- продуктивність праці на підприємстві, в об'єднанні.

## **2. Критерії і методи визначення економічної ефективності менеджменту на підприємстві**

Зниження управлінських витрат — один з елементів економії суспільної праці у процесі виробництва. Як уже зазначалося, не завжди зниженням витрат на управління можна досягти сукупної їх економії. Специфіка управлінської праці полягає у тому, що її витрати проявляються найповніше у загальних результатах роботи, тому ефективність її можна оцінювати через отримання ефективності всього виробництва.

Визначення ефективності менеджменту методологічно зводиться до розрахунку співвідношення витрат на управління і одержаних під час цього результатів. Для оцінки ефективності менеджменту, необхідно уточнювати й обирати показники ефективності виробництва, зокрема такі, як: продуктивність праці, матеріаломісткість,

фондовіддача, якість продукції та її собівартість, період окупності витрат, прибуток і рентабельність виробництва. Важливою умовою ефективності апарату менеджменту є його оперативність, гнучкість, висока культура управління.

Ефективність менеджменту залежать від особливостей галузі (сфери виробництва), технічної оснащеності, технологічних процесів, масштабів і рівня спеціалізації виробництва, виду продукції, кваліфікації кадрів та ін.

Економічну ефективність управління виробництвом визначають такі основні напрями:

- структура управління (абсолютні та відносні показники);
- наявність і використання оргтехніки та засобів малої механізації у процесі виконання управлінських робіт;
- застосування обчислювальної техніки і ступінь її використання;
- удосконалення комплексу, процесів під час функціонування системи управління;
- удосконалення роботи окремих підсистем підприємства відповідно до функцій менеджменту;
- підвищення продуктивності праці;
- зміна обсягів випуску продукції, підвищення ритмічності виробництва;
- зниження собівартості продукції;
- терміни окупності капітальних вкладень;
- оптимізація рішень з використання трудових ресурсів;
- економія матеріальних ресурсів;
- інтенсифікація виробництва, покращення якості продукції;
- покращення фінансового стану підприємства;
- інші.

Ефективність праці менеджерів об'єктивно, загалом відображена у всіх технічно-економічних показниках діяльності підприємства (організації), які достатньо повно розкриті в економічній літературі.

Оцінюючи та аналізуючи такі показники, ми у такий спосіб даємо кількісну і якісну характеристику роботи апарату менеджменту, оцінюємо рівень загальної ефективності управління.

Загальну ефективність управління виробництвом ( $E_v$ ) можна розраховувати за формулою:

$$Ee = VP \times Vp \times DN \times T \times DZ \times DC \times DP \times DR,$$

де індекси: *VP* — обсягу виробництва;

*Vp* — обсягу реалізації;

*DN* — зниження норм витрат матеріальних цінностей;

*T* — продуктивності праці;

*DZ* — скорочення витрат на заробітню плату в розрахунку на одиницю продукції;

*DC* — зниження собівартості;

*DP* — збільшення розмірів прибутку;

*DR* — підвищення рентабельності виробництва.

Визначають також економічність апарату управління:

$$E_y = \frac{3y}{O + O_n} + \frac{3y}{\Phi_{zn}},$$

де *3y* — затрати на управління, тис. грн;

*O*, *O<sub>n</sub>* — вартість основних виробничих фондів і нормованих оборотних засобів, тис. грн;

*Φ<sub>zn</sub>* — фонд заробітної плати (крім фонду заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу), тис. грн.

Загальну ефективність менеджменту підприємства визначають:

$$E_{zag} = \frac{Ee}{E_y}.$$

Варто зазначити, що сьогодні наведену методику не завжди використовують на підприємствах. Єдиного підходу до проблеми визначення економічної ефективності менеджменту, по суті, немає.

У низці підручників пропонують таку формулу визначення економічної ефективності менеджменту:

$$E_m = \frac{P\partial}{3y} \times 100,$$

де *E<sub>m</sub>* — економічна ефективність менеджменту;

*P∂* — кінцевий результат, який одержала виробнича система загалом.

Показники *Ee*, *E<sub>y</sub>*, *E<sub>zag</sub>*, *E<sub>m</sub>* доцільно аналізувати у динаміці за роки, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств.

Під час впровадження заходів удосконалення організації управлінської праці в апараті управління часто виникає потреба в оцінці різних варіантів інвестицій для них. За допомогою періоду окупності

( $T_{ок}$ ) визначають термін, за який капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі та інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаються незмінними).

Період окупності капітальних вкладень визначається:

$$T_{ок} = \frac{K2 - K1}{3П1 - 3П2},$$

де  $K1$ ,  $K2$  — витрати для першого і другого варіантів капітальних вкладень, тис. грн;

$3П1$ ,  $3П2$  — заробітна плата, соціальні відрахування та інші виплати за варіантами, тис. грн;

Для порівняння варіантів інвестицій можна використати формулу приведених витрат ( $Пв$ ):

$$Пв = 3П + E_n \times K,$$

де  $3П$  — заробітна плата, соціальні виплати, інші платежі;

$E_n$  — нормативний коефіцієнт, як обернена величина до терміну окупності капітальних вкладень (можна приймати ставку банківського відсотка).

Отриманий варіант інвестицій обирається за мінімальним значенням приведених витрат.

### **Питання для самоперевірки знань і повторення**

1. Яке значення управлінських витрат у виробництві?
2. Доцільність скорочення витрат на управління?
3. Які ознаки класифікації витрат у менеджменті?
4. Класифікація витрат у менеджменті?
5. Які чинники впливають на економічну ефективність менеджменту?
6. Як визначити ефективність управління виробництвом?
7. Як визначити економічність апарату менеджменту?
8. Як визначити економічну ефективність менеджменту?
9. Як обґрунтувати доцільність впровадження різних варіантів інвестицій менеджменту?

### **План семінарського заняття**

1. Суть витрат в управлінні виробництвом.
2. Класифікація витрат у менеджменті підприємства.



3. Критерії та методи визначення економічної ефективності менеджменту.

**Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт**

1. Витрати на управлінські процеси — необхідна умова виконання функцій менеджменту.

2. Види витрат у менеджменті.

3. Аналіз методик визначення економічної ефективності менеджменту.

4. Економічна і соціальна ефективності менеджменту.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бесєдін М. О., Начаєв В. М. Основи менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2005. 496 с.
3. Василенко В. Теорія та практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2003. 420 с.
4. Виноградський М. Д., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: «Кондор», 2002. 518 с.
5. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємствами. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 360 с.
7. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент. Практикум. Львів: «Фенікс», 2001. 90 с.
8. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навч. посіб. Київ: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ — 2000», 2003. 336 с.
9. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: підруч. Львів: «Магнолія плюс», 2012. 352 с.
10. Гладкий О. В. Менеджмент регіонального розвитку: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2013. 248 с.
11. Діденко В. М. Менеджмент: підруч. Київ: «Кондор», 2008. 584 с.
12. Дідковська Л. А. Історія вчень менеджменту: навч. посіб. Київ: Алерта, 2008. 478 с.
13. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 390 с.
14. Ємельяненко Л. М., Сімоходська О. В. Управління конфліктами: підруч. Київ: КНЕУ, 2011. 328 с.
15. Завадський Й. С. Менеджмент: підруч. Т. 2. Київ: «Видавництво Європейського університету», 2002. 636 с.
16. Эссекс Л., Касей М. Теперь или никогда: новый стиль управления. Санкт-Петербург: «Питер», 2003. 256 с.
17. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. Київ: КНЕУ, 2002. 346 с.

18. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підруч. Київ: КНЕУ, 2014. 480 с.

19. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. Київ: Кондор, 2014. 218 с.

20. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект — Захід», 2002. 228 с.

21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підруч. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

22. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: навч. посіб. / Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Дарміць Р. З. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 168 с.

23. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саліна О. Р. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. 240 с.

24. Менеджмент (за допомогою графічно-логічних засобів): навч. посіб. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Проник І. С., Романишин С. Б., Дарміць Р. З. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2014. 196 с. Серія «Дистанційне навчання». № 64

25. Крамаренко В. І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 248 с.

26. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехніка управління и самотреніровки). Москва: «Элник», 1995. 496 с.

27. Лазановський П. П. Менеджмент (лекційний виклад): навч. посіб. Львів: Українська академія друкарства, 1999. 122 с.

28. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1997. 248 с.

29. Мартиненко Н. М. Основы менеджмента: учеб. Киев: Каравелла, 2003. 496 с.

30. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге. За заг. ред. Данюка В. М., Петюха В. М. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

31. Менеджмент: підруч. / Мостенська Т. Л. та ін. Київ: Кондор, 2013. 758 с.

32. Менеджмент: навч. посіб. / Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В. та ін. Київ: Ліра-К, 2015. 550 с.

33. Менеджмент. Теорія та практика: навч. посіб. / Кузнєцова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Сомчук Ж. В. Львів: «Магнолія 2006», 2016. 304 с.
34. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: «Дело», 2012. 704 с.
35. Мізюк Б. М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства: моногр. Львів: «Коопосвіта», 2000. 418с.
36. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
37. Морушко О. О. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2014. 174 с.
38. Назарук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 560 с.
39. Нікольський Ю. В., Пасічник В. В., Щербина Ю. М. Системи штучного інтелекту: навч. посіб. Львів: Магнолія. 2006, 2013. 280 с.
40. Никифорок Б. В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень. Львів: Українська академія друкарства, 2007. 230 с.
41. Олійник С. І. Теорія та практика менеджменту і персоналу: підруч. Харків: Видавництво НУА, 2013. 376 с.
42. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: «Кондор», 2006. 664 с.
43. Основи менеджменту: підруч. За ред. Мазаракі А. А. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
44. Осовська Г. В. Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підруч. Київ: «Кондор», 2014. 366 с.
45. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підруч. Київ: «Кондор», 2015. 564 с.
46. Палига Є. М. Корпоративне управління: навч. посіб. Львів: Українська академія друкарства, 2013. 424 с.
47. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент: підруч. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2005. 456 с.
48. Рутьєв В.А., Гуткевич С. О Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
49. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

50. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
51. Сухарський В. С. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: «Астан», 2004. 352 с.
52. Сухарський В. С. Менеджмент: (загальний з основами спеціального): навч. посіб. Тернопіль: «Астан», 2004. 528 с.
53. Терещенко В. І. Організація і управління: досвід США. Київ: Знання, 1990. 48 с.
54. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. Київ: Каравелла, 2011. 304 с.
55. Федоренко В. Г. Менеджмент: підруч. Київ: Алерта. 492 с.
56. Федоряк Р. М., Луцик Т. Р. Організація праці менеджера. Конспект лекцій. Київ: КНУТД, 2011.
57. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ: Укоопспілка, 1994. 100 с.
58. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): моногр. Львів: вид-во ЛКА, 1996. 206 с.
59. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підруч. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
60. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
61. Шегда А. В. Менеджмент: підруч. Київ: Знання, 2006. 646 с.
62. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до пониманий. Санкт-Петербург: «Питер», 2001. 352 с.
63. Шминке Д. 47 принципів древніх самураїв, или Кодекс руководителя. Москва: «Рипол классик», 2003. 160 с.
64. Яцура В. В. Менеджмент підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 444 с.

## ДЛЯ НОТАТОК

## **ДЛЯ НОТАТОК**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**О. М. Гірняк, П. П. Лазановський**

## **МЕНЕДЖМЕНТ У ЛЕКЦІЙНОМУ ВИКЛАДІ**

Макетування: *А. В. Кудряшова*  
Редактор: *М. С. Івацішин*  
Коректори: *М. С. Івацішин, Н. В. Лялюк*  
Верстання: *А. В. Кудряшова*

Українська академія друкарства  
79020, м. Львів, вул. Під Голоском, 19  
Свідоцтво про внесення до державного реєстру  
ДК № 5/683 від 25.01.2018 р.

Підписано до друку 25.01.2018 р.  
Формат 60×84/16. Друк офсетний.  
Тираж 100. Зам. № \_\_\_\_\_.

Віддруковано в НВЛПТ  
Української академії друкарства  
79008, м. Львів, пл. Митна, 1