

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

**МЕНЕДЖМЕНТ**

для студентів за спеціальностями:

122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології»

123 «Комп'ютерна інженерія»

073 «Менеджмент»

**КИЇВ – 2017**

## **УДК 1.005 (072)**

Навчальний посібник призначений для закріплення теоретичних та практичних основ управління підприємством, у якому послідовно розглядаються усі аспекти, категорії та положення менеджменту, а саме: сутність менеджменту, значення менеджера і управлінця, еволюція менеджменту, види організацій як об'єктів управління, процес менеджменту, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво в системі функцій менеджменту, організаційні зміни та організаційний розвиток, формування трудового колективу, самоменеджмент тощо.

Для студентів за спеціальністю 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології» 123 «Комп'ютерна інженерія» 073 «Менеджмент».

Рекомендовано вченою радою НУБіП України протокол  
№ 4 від 22 листопада 2017 року.

Укладачі: член. кор. НАНУ, д.е.н., професор Шинкарук Л.В.  
д.е.н, професор Мостенська Т.Л.  
к.е.н., Власенко Т.О.

Рецензенти:

Федулова І.В., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету;

Петухова О.М., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету харчових технологій;

Ралко О.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБіП України.

### **Навчальне видання**

Навчальний посібник  
для студентів за спеціальностями:  
122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології»  
123 «Комп'ютерна інженерія»  
073 «Менеджмент»

Укладачі: ШИНКАРУК Лідія Василівна  
МОСТЕНСЬКА Тетяна Леонідівна  
ВЛАСЕНКО Тетяна Олексіївна

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ОСНОВНА ЧАСТИНА.....	5
Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту.....	5
Тема 2. Організація в системі менеджменту.....	22
Тема 3. Функції менеджменту.....	33
Тема 4. Планування як функція менеджменту.....	39
Тема 5. Організація взаємодії як функція менеджменту.....	48
Тема 6. Мотивація як функція менеджменту.....	65
Тема 7. Контроль як функція менеджменту.....	79
Тема 8. Прийняття рішень у менеджменті.....	86
Тема 9. Комунікації у менеджменті.....	97
Тема 10. Трудовий колектив як об'єкт управління.....	108
Тема 11. Керівництво в організації.....	119
Тема 12. Організація роботи керівника.....	129
Тема 13. Ефективність управління.....	136
ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ.....	144
ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА.....	201
ГЛОСАРІЙ.....	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	214

## ВСТУП

Від ефективного управління організацією залежить успіх роботи організацій, їх ефективність, виживання організації в умовах становлення ринкових відносин, а якість виконання основних функцій менеджменту забезпечує досягнення загально-організаційних цілей та узгодженість дій структурних підрозділів.

Визначення організаційних цілей та шляхів їх реалізації, пошук та координування всіх необхідних для успішної роботи організації ресурсів, організація ведення бізнесу, пошук варіантів вирішення проблем, з якими організації приходится стикатися, визначення напрямку коригуючих дій в умовах змін складових зовнішнього та внутрішнього середовища, прийняття раціональних управлінських рішень забезпечуються завдяки ефективному менеджменту.

Ефективний менеджмент дає змогу розкритися можливостям людини і використовує здібності, прагнення та інтелект людей для найефективнішого досягнення цілей організації за допомогою використання мотиваційних факторів, знань психологічних особливостей поведінки та теорій мотивації, а також забезпечення необхідною інформацією фахівців усіх рівнів позитивно впливає на створення раціональної організаційної структури управління організацією, що дає змогу застосовувати нові методи управління, підвищувати продуктивність праці і загальний рівень культури управління, побудованої на засадах соціальної відповідальності бізнесу.

В основу розгляду найважливіших положень менеджменту покладено процес управління організацією, що дозволяє усвідомити процес управлінської діяльності, виявити взаємозв'язки між окремими категоріями менеджменту та зрозуміти природу й характер управлінського впливу. Це дає можливість вивчати різноманітні аспекти менеджменту з позицій майбутньої управлінської діяльності фахівців.

Завдання менеджменту є набуття знань, вмінь і навичок здійснення управлінської діяльності та виконання основних функцій управління.

За структурою дисципліна охоплює окремі теми, які функціонально та логічно пов'язані між собою.

Розвиток та поглиблення задач дисципліни за межами курсу лекцій слід шукати у зазначених додаткових літературних джерелах.

## ОСНОВНА ЧАСТИНА

### Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту

- 1.1. Менеджмент як наука, мистецтво і практика
- 1.2. Розвиток управлінської думки в світі та в Україні, етапи становлення науки управління
- 1.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту
- 1.4. Предмет і менеджмент в менеджменті
- 1.5. Менеджери та підприємці

#### 1. 1. Менеджмент як наука, мистецтво і практика

**Менеджмент** – це самостійна галузь знань, яка вимагає вдумливого засвоєння. Це окрема дисципліна, а точніше – міждисциплінарна область, яку правильніше всього назвати «управлінською думкою», що включає в себе науку, досвід, «ноу-хау», які збагачуються управлінським мистецтвом. На управлінську думку впливають досягнення багатьох наук, а управління у наш час полягає у використанні цих досягнень для вирішення головної проблеми – отримання бажаних результатів на основі узгоджених дій багатьох людей, що задіяні у виробництві продукції та наданні послуг. Менеджмент розвивався поступово на протязі 19–20 століття. Внесок в розвиток цієї науки зробили видатні економісти свого часу.

**Перші кроки** в управлінській думці, що були зроблені на початку століття, і пов'язуються із «тейлоризмом», ґрунтувались на засадах наукового управління. Ці перші спроби фактично полягали в перенесенні ідей інженерних наук на управління в низові виробничі ланки. Але надзвичайно швидко в світі управління визнали принципову обмеженість «тейлоризму».

**Наступним кроком** в розвитку управлінської думки, стало розповсюдження «принципів управління», сформованих Анрі Файолем, що можна визнати першим самостійним результатом «науки адміністрування» в її тепер вже класичному варіанті, зорієнтованому, в першу чергу, на побудову «формальних» організаційних структур і систем. Саме Анрі Файоля називають «батьком менеджменту».

**Третім кроком** в управлінській думці, що співставляється за своїм значенням з першими двома і має назву «неокласичний» – є зародження школи «людських відносин» на рубежі 30–х років.

В 1940–60 роках цей напрямок було продовжено розвитком теорії організацій як соціальних систем, але за своїм характером це було не що інше як використання досягнень психології і соціології (наук про людську поведінку) в управлінні.

**Новим кроком** в управлінській думці (1950–60 роки) став розвиток сучасних кількісних методів обґрунтування рішень. Він виявився прямим наслідком застосування математики і комп'ютерної техніки в управлінні. Саме «кількісна школа» в світовій управлінській думці стимулювала залучення положень теорії систем та кібернетики – областей науки, синтезуючих та інтегруючих складні явища до управління. Це з часом привело до подолання конфлікту між раціоналізмом представників «науки управління» і романтизмом ентузіастів налагодження гармонії в людських відносинах, організаціях і суспільстві.

**На рубежі 1970-х років** з'явилась чітко сформульована ідея про те, що **організація** – це відкрита система, яка адаптується до свого різноманітного зовнішнього і внутрішнього середовища і головну причину того, що відбувається в середині організації, потрібно шукати за її межами. В 70-80 -ті роки перейшли до інтенсивних пошуків взаємозв'язку між типами середовища і різними формами управління.

**Восьме десятиріччя 20 століття** характеризується відкриттям значення «організаційна культура» як головного інструменту управління. Цей інструмент ефективно використовували японські менеджери при підвищенні ефективності роботи організацій. Сьогодні американські теоретики ставлять організаційну культуру за силою впливу на людей поруч із формальними організаційними структурами і визнають її управлінським інструментом.

**90-ті роки можна охарактеризувати** трьома основними тенденціями розвитку науки управління. **Перша** із них пов'язана з переосмисленням минулого розуміння значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг. Це викликано не тільки застосуванням комп'ютерної техніки в управлінні, але і загальним зростанням впливу науково-технічного прогресу на досягнення цілей організації, підвищення ролі продуктивності і якості для перемоги в конкурентній боротьбі. Фактично управлінська думка знову вступає в період збільшення в ній «технократизму», але на новій, більш глибокій і здоровій основі.

Але поруч із цією тенденцією, розвивається **друга тенденція**, яка стосується вже соціальних аспектів та аспектів поведінки. Вона характеризується збільшенням уваги не тільки до організаційної культури, але й до різних форм демократизації управління, участі рядових працівників в прибутках, у виконанні управлінських функцій та прийнятті управлінських рішень, у розподілі прав власності тощо. Сьогодні демократизація управління, участь в управлінні – це реальність. Вже загальноновизнано в світі, що за демократизованими, «партисипативними» формами управління – майбутнє.

**Третя особливість** управлінської думки в 90-ті роки пов'язана із зростанням міжнародного характеру управління. Після переходу більшості країн до відкритої економіки значно підвищилась роль міжнародної конкуренції. В той же час відбувається кооперація та інтеграція

виробництва, розвиваються транснаціональні корпорації. Інтернаціоналізація управління, що виникає за цих умов, ставить надзвичайно багато нових питань перед теорією і практикою управління. Найважливіші серед них: що є загальне і особисте в управлінні; які закономірності, форми, методи управління є універсальними, а які діють в діапазоні конкретних умов різних країн; як найкращим чином виконати функції управління в зовнішньоекономічній діяльності; в чому полягають особливості національного стилю в управлінні, в організаційній поведінці; наскільки ці особливості важливі для досягнення бажаних результатів; яким чином іноземці можуть швидше пристосуватись до національного середовища.

Для нашої держави в площині управління необхідно подолати значні труднощі. Оскільки менеджмент це наука, що не дає уніфікованих рецептів. Вона вчить тому, як, знаючи прийоми, методи і шляхи вирішення тих чи інших управлінських завдань, добиватись успіху для конкретного підприємства не залежно від форми власності.

Оволодіння мистецтвом менеджменту є одним із головних важелів підвищення ефективності діяльності, який в багатьох випадках виявляється більш дієвим, ніж екстенсивні напрями розвитку виробництва у вигляді додаткових фінансових «ін'єкцій» чи створення нових виробничих потужностей.

## ***1.2. Розвиток управлінської думки в світі та в Україні, етапи становлення науки управління***

Систематизуючи періоди виникнення і формування науки управління як самостійної галузі знань, узагальнюючи розвиток управлінської думки в світі, можна виділити основні етапи становлення та конкретні підходи до розуміння управління та суті управлінської праці. В більшості підручників з менеджменту зазначають, що існує 5 основних підходів у розвитку менеджменту.

### *1. Підхід на засадах виділення різних шкіл.*

Цей підхід базується на виокремленні п'яти основних шкіл, що розвивались на протязі 19-20 сторіччя.

*1.1. Школа наукового управління (1885-1920 рр.)* найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка Уінслоу Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет, Генрі Гантта. Ґрунтувалась на аналізі операцій ручної праці, нормуванні праці, стимулюванні трудового вкладу працюючих.

*1.2. Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.)*, яку започаткували Анрі Файоль, Ліндалл Урвік і Джеймс Д. Муні. Ця школа намагалась визначити загальні характеристики та закономірності розвитку організацій. Мета цієї школи – створення універсальних принципів управління. Ці принципи стосувались двох аспектів: розробка раціональної

системи управління організації; побудова структури організації і управління робітниками.

Ця школа систематизувала підхід до управління всією організацією і визначила 14 головних принципів управління:

*1.3. Школа людських стосунків* (1930-1950 рр.) започаткували Мері Паркер Фоллетт та Елтон Мейо. Мері П. Фоллетт вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Рекомендувала використовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу керівників на конкретних працівників, проведення консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі

*1.4. Школа наук поведінки* (з 1950 р.) формувалася Крісом Арджирісом, Ренсісом Лайкертом, Дугласом Мак-Грегором, Фредеріком Герцбергом. В основі лежать методи налагодження міжособових стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів. Представниками цієї школи вивчались різні аспекти соціальної взаємодії в колективі, мотивація праці, характер влади та авторитету керівників, комунікації в організаціях, лідерство, керівництво.

*1.5. Школа науки управління* (кількісного підходу) (з 1950 р.) виникла в Англії. Основою школи є дослідження операцій і моделей за допомогою обробки значного масиву статистичних матеріалів. Ця школа вперше почала використовувати комп'ютерну техніку при прийнятті та обґрунтуванні управлінських рішень. Необхідність використання комп'ютерних технологій в управлінні організації викликана стрімкістю змін у зовнішньому середовищі. Передбачення стану зовнішнього середовища та ефективна робота в ньому може будуватись лише за умов ефективних інформаційних потоків.

Майкл Мескон, Майкл Альберт та Франклін Хедоурі визначили внесок різних шкіл у становленні менеджменту. Наведемо таблицю, що представлена в підручнику з основ менеджменту (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Основні характеристики шкіл управління**

<p><b>Школа наукового управління</b></p> <p>Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання задачі.</p> <p>Відбір робітників, що найкраще підходять до виконання задач і забезпечення їх навчання.</p> <p>Забезпечення робітників ресурсами, що необхідні для ефективного виконання їх задач.</p> <p>Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.</p> <p>Виокремлення планування та обмірковування від самої роботи.</p>
<p><b>Класична школа управління</b></p> <p>Розвиток принципів управління.</p> <p>Описання функцій управління.</p> <p>Систематизований підхід до управління всією організацією.</p>



<p><b>Школа людських відносин</b></p> <p>Застосування прийомів управління міжособовими відносинами для підвищення ступеню задоволення і продуктивності.</p>
<p><b>Школа поведінських наук</b></p> <p>Застосування наук про людську поведінку до управління і формування організації таким чином, аби кожний робітник міг бути повністю використаним у відповідності до його потенціалу.</p>
<p><b>Школа науки управління</b></p> <p>Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці та застосуванню моделей.</p> <p>Розвиток кількісних методів для допомоги керівникам, що приймають рішення в складних ситуаціях.</p>

### 2. Процесний підхід.

Розподіл менеджменту на стадії або етапи було вперше здійснено Генрі Файолем у 1914 році. Він розподілив менеджмент на п'ять стадій: планування, організація, командування, координація і контроль.

Концепція, що використовується в сучасному менеджменті і являє значний поворот в системі менеджменту запропонована Майклом Месконом, Майклом Альбертом та Франкліном Хедоурі розглядає управління як процес сукупності безперервних взаємопов'язаних дій: планування, організації, мотивації, контролю. В цій концепції координація та командування об'єднані в одну стадію – керівництво. Ці дії, кожна з яких є також процесом, називають функціями менеджменту (рис. 1.1) .



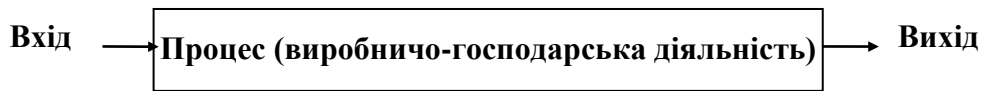
**Рис. 1.1. Функції менеджменту та їх взаємозв'язок**

### 3. Системний підхід.

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50-х років. **Система** – це сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які при постійній взаємодії визначають її характер. Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів, як структура, завдання, технологія, люди і цілі.

Існують закриті (мають фіксовані жорсткі межі, не залежать від навколишнього середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Всі успішні організації є відкритими системами.

Графічно організація як відкрита система зображена на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Графічне зображення організації як відкритої системи**

З точки зору біологічного підходу організація розглядається як живий організм, тривалість життя якого залежить від інтенсивності та ефективності обміну інформацією із зовнішнім середовищем.

#### *4. Ситуаційний підхід.*

Розроблений наприкінці 60–х років ситуаційний підхід виходить із визначення ситуації як конкретного набору обставин, що діють на організацію протягом певного часу. Він спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв’язання конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.

В Україні управлінська наука розвивалася в рамках підходів, які панували в колишньому СРСР. Хоча дослідження спрямовувалися врешті-решт на вдосконалення адміністративно-командної системи, певний досвід (позитивний і негативний) у галузі управління був накопичений. Значний внесок в розвиток науки управління вніс Малиновський (Богданов) О.О., який є одним із засновників науки про загальні закони організації – тектології. Основні ідеї викладені в праці «Загальна організаційна наука» (1913–1917).

Науковці виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів.

**1 етап** (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.) Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.

**2 етап** (1921–1928). Здійснювалося подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку, як основи економічних методів управління, з’явилися трести та синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні. На цьому етапі у 1920 році було створено Центральний інститут праці при ВЦРПС. В цей час ведуться інтенсивні розробки з наукової організації праці. Значний внесок в розвиток НОП вніс Гастєв О.К. Провідні праці: «Як треба працювати», «Трудові установки», «Нормування та організація праці» тощо. Активним пропагандистом НОП у 20–ті роки виступив Керженцев (Лебедев) П.М. Він був організатором і керівником у СРСР «Ліги Час», яка пізніше була перетворена в товариство «Ліга НОП». Найбільш відома праця Керженцева П.М. «Принципи організації».

Значним внеском у розвиток теорії і практики НОП стали праці Єрманського (Коган) Й.А.: «Наукова організація праці та система Тейлора», «Теорія і практика раціоналізації», «Легенда про Форда».

**3 етап** (1929–1945) пов’язаний із організацією індустріальної бази суспільного виробництва і присвячувався вдосконаленню

структурування, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

**4 етап** (1946–1965) характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що в результаті призвело до поглиблення адміністрування.

**5 етап** (1965–1975). Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність економічних реформ у рамках адміністративно-командної системи.

**6 етап** (1975–1985) характеризується пошуком нових форм організації праці і участі робітників у процесі виробництва і все більш глибоким усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких слід віднести до 7 етапу.

В свою чергу, **7 етап** можна поділити на п'ять підетапів, започаткованих у 1985 р.

**1 підетап** – робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованого на нормативному розподілі прибутку.

**2 підетап** – застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин.

**3 підетап** – упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи.

**4 підетап** – упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління.

**5 підетап** – початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу почала здійснюватись вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

Характерною рисою розвитку сучасного українського менеджменту є намагання перенесення набутого цієї науки в розвинутих країнах світу без адаптування до умов та традицій нашої країни, тобто відбувається поверхнева реакція на передові розробки західного менеджменту. Більшість фахівців зазначає, що в Україні зараз існує розмита концепція управління, хоча на різних етапах розвитку управлінської науки суттєвий внесок в неї внесли такі відомі українські вчені, як: Терлецький О., Павлик М., Драгоманов М., Зібер М., Подолинський С., Туган-Барановський М., Вольський М., Цехановецький Г., Воблій К., Войнаровський Т., Бандера В., Коропецький І. та ін.

### *1.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту*

Сучасна система поглядів на управління сформувалася під дією об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. Відбувається визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так і перед людьми, працюючими в організації. В управлінні економікою необхідно враховувати наступні глобальні тенденції:

**1. значний ріст чисельності населення в світі, а нераціональне використання природних ресурсів призводить до руйнування зовнішнього середовища, екосистем, втрати біологічного різноманіття і генетичних ресурсів;**

**2. збільшення вживання природних ресурсів та їх малоефективне і нераціональне використання призводить до того, що їх поновлення (вода, повітря, ліс та ін.) не поспіває при цьому відновлюватися;**

**3. нераціональне використання ресурсів супроводжується забрудненням атмосфери, води і ґрунту такими з'єднаннями, які розкладаються на протязі тривалого часу, а самою складною і найбільш небезпечною проблемою є зміни клімату.**

Починаючи з другої половини ХХ століття індустріально розвинуті країни почали перехід до постіндустріального розвитку, для якого характерні принципово нові риси і закономірності. Основними змінами є: науково-технічний прогрес, а також концентрація наукового і виробничого потенціалу. В подальшому пройшла реструктуризація світової економіки, в якій помітну роль стали грати галузі, які задовольняли потреби населення, а також засновані на прогресивних технологіях. Виробництво в основному орієнтувалося не на задоволення масових потреб, а на спеціалізовані запити споживачів. Це привело до значного росту підприємницьких структур, створенню великої кількості малих і середніх підприємств, ускладненню системи зв'язків між організаціями, підвищенню значущості таких критеріїв життєдіяльності бізнесу як гнучкість, динамічність і адаптивність до вимог зовнішнього середовища.

В кінці ХХ століття основна увага була сконцентрована на соціальному аспекті управління: менеджмент був направлений на людину, щоб спонукати її до сумісних дій, робити їх зусилля більш ефективними. Орієнтація на нові умови розвитку суспільного виробництва знайшли відображення в принципах менеджменту, які показують зростаючу роль людини, її професіоналізм, особисті якості, а також всю систему взаємозв'язків працюючих в організації. Серед найважливіших принципів, які рекомендуються менеджерам, це: доброзичливе відношення до всіх працюючих; відповідальність за успішну діяльність організації; ефективне використання комунікацій (горизонтальних і вертикальних), як всередині організації, так і за її межами; створення атмосфери відкритості, чесності та

довіри; сприяння професійному росту підлеглих; прагнення до постійного удосконалення особистої роботи і діяльності організації.

Наслідком розвитку різних шкіл і підходів стало формування моделей управління, основними з яких є: європейська, американська і японська, шведська.

**Європейська модель управління** має наступні основні складові:

**Головна задача** - забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів як основи економічної системи країни і добробуту її громадян, а конкурентні відносини сприяють економічному прогресу і підвищенню продуктивності праці;

підтримка виробника і розвитку виробництва здійснюється за рахунок зниження державою податків і зборів, а основні доходи повинні залишатися у підприємця, який особисто піклується про розвиток своєї справи і своєї сім'ї, а функції соціальної благодійності та державного розподілу пільг і дотацій повинні бути обмежені;

державна економічна стратегія соціально орієнтована і виконує функцію соціального вирівнювання, тому що велика різниця в доходах може викликати в країні ряд соціальних і політичних проблем;

розміри соціальних пільг з ростом суспільного добробуту повинні скорочуватися, кожна людина повинна забезпечувати своє майбутнє в ролі активної трудової діяльності, накопичуючи кошти і використовуючи систему пенсійного страхування.

**Шведська модель управління** направлена на створення системи соціального захисту населення, яка гарантує рівні можливості підвищення добробуту як працездатних, так і непрацездатних. Для досягнення цієї мети передбачена система таких державних заходів.

- надання матеріальної допомоги бідним за рахунок вилучення пільг у багатих;
- забезпечення умов для високих заробітків, які не суперечать закону;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві, так і у трудових колективах;
- забезпечення стабільності в суспільному житті;
- захист громадянських і політичних свобод;
- захист від політичного переслідування і свавілля адміністрації;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві в цілому, так і в окремих колективах.

**Американська модель управління** має наступні характерні ознаки:

- орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, підбір спеціалістів на ринку праці здійснюється через мережу університетів і шкіл бізнесу;
- чітка формалізація структури управління;
- залежність оплати праці від індивідуальних результатів, заслуг робітника, продуктивності його праці;

– індивідуальна відповідальність менеджера; орієнтація на вузьких спеціалістів; самофінансування.

**Японська модель управління** по основним підходам значно відрізняється від американської і передбачає наступні заходи:

– по життєвий найм на роботу управлінських кадрів, підготовка і навчання на фірмі без відриву від виробництва, широке використання праці випускників шкіл і вузів;

- гнучкий неформальний підхід до побудови структури управління;
- колегіальна відповідальність за ухвалені рішення;
- залежність оплати праці від віку, стажу, показників діяльності групи;
- орієнтація на керівників універсального типу;
- широке залучення займаних коштів.

**Українська модель управління** має наступні характерні особливості:

– орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям пристосовуватися до нових економічних умов;

– переважання в організаціях вертикальних, формальних зв'язків і відносин;

– недооцінка горизонтальних зв'язків і відносин; слабе врахування сучасних тенденцій в розвитку підприємств і використання нових типів організацій, орієнтованих на ринок;

– недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому і особисто контролювати;

– слабе залучення співробітників до управління підприємствами та їх підрозділами, що в значній мірі не враховує знання і досвід працюючих;

– повне копіювання західних методів управління підприємством, ігноруючи вітчизняний досвід;

– відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;

– недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;

– ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил при здійсненні бізнесових операцій;

– відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку і менеджмент як науку управління;

– основним принципом діяльності багатьох менеджерів є прагнення більше і будь-якою ціною заробити сьогодні, що призводить до появи фірм-одноденок;

– залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;

– неувага до працюючих та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість, стали нормою поведінки окремих керівників, особливо в приватних підприємствах;

– недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес.

Можна зробити загальний висновок, що **українська модель управління поки тільки формується.**

#### ***1.4. Предмет і менеджмент в менеджменті***

**Менеджмент** - це самостійна наука, яка має методичні основи, свій предмет і метод.

Менеджменту притаманні категорії і наукові поняття, які відображують сутність тільки управлінської праці. До них відносяться:

- **об'єкт управління** - люди, техніка і технології, організація та інші;
- **суб'єкт управління** - особистість або кібернетичне обладнання; організація - сфера діяльності менеджера;
- **функції менеджменту** - планування, координація, мотивація і контроль;
- та інше.

Науковцями в ході досліджень управлінських проблем були відкриті і обґрунтовані об'єктивні закони життєдіяльності організацій і закономірності, характерні для управлінської праці. Серед них закони пропорційності і планованості, адміністративної ємкості, ритму праці, спеціалізації та інтеграції управління, необхідної і достатньої централізації, демократизації, закон часу та ін.

**В менеджменті як в науці визначилися відповідні напрями:**

- методологічні основи наукового управління;
- організаційні та управлінські структури;
- функції управління;
- процес управління, кадровий менеджмент;
- стратегічний та інноваційний менеджмент;
- управління інтеграційними процесами міжнародної економіки.

Менеджмент як практика управління охоплює весь процес виробництва і обміну продукції, включає управління виробництвом, маркетингом, фінансовою діяльністю, кадрами, обліком, а також контроль і аналіз господарської діяльності. Ці питання складають предмет учбових дисциплін по менеджменту, входять в учбові програми, що підтверджує прямий зв'язок теорії і практики.

**Предмет менеджменту** як науки управління охоплює дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організацій, організаційні, управлінські та міжособові відносини між працюючими в процесі виробництва.

**Об'єкт менеджменту** – це окремі трудові колективи і підприємці, які діють у формі підприємств, об'єднань, асоціацій, компаній, товариств тощо.

Складність явищ, що вивчається в менеджменті, передбачає використання діалектичного підходу, який дозволяє розглядати управлінські проблеми в їх постійному взаємозв'язку, русі і розвитку. Таким чином, всі явища вивчаються від простого до складного, від нижчого до вищого, від конкретного до абстрактного, від старого до нового. Основу досліджень в менеджменті складає діяльність людини, будь то керівника або виконавця (спеціаліста).

**Метод менеджменту** – це науковий засіб цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

Таким чином, складність поведінки працівника в колективі, передбачає використання різних методів, основою яких є конкретно-історичний, плановий, оптимізаційний, структурно-функціональний, системного аналізу та експериментальний, а також спеціальні методи соціальної психології, індукції, дедукції, аналізу і синтезу, порівняння, міркування, інтуїції. Особливо важливими в менеджменті є метод системного аналізу який дає можливість застосовувати на практиці математичні моделі, та метод експерименту, який застерігає керівні кадри від широкомасштабних помилок і прорахунків, що неодноразово можна спостерігати навіть на державному рівні (поспішне реформування і приватизація підприємств, необдумане тестування випускників шкіл та інше).

Перелічені методи використовуються не тільки в менеджменті, вони є характерними для економічної теорії, яка формує світогляд керівників і спеціалістів у виробничому процесі, виступає методологічною основою менеджменту.

### *1.5. Менеджери та підприємці*

Необхідність управління обґрунтовується необхідністю постановки організаційних цілей та визначення шляхів їх виконання, координації всіх ресурсів, що необхідні для випуску продукції, організації справи, що дозволяє найкращим чином розкритися здібностям людини. Крім того за допомогою управління здійснюється коригування дій там, де в цьому існує необхідність.

**Управління** – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку із зміною обставин.

Складовим елементом управління є менеджмент, під яким розуміють цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети. Термін «менеджмент» походить з англійської мови і означає «керувати, управляти,



стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою».

З функціональних позицій **менеджмент** – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування й досягнення мети організації.

До основних категорій менеджменту слід віднести: поняття організації, процесу і функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, лідерства, управління колективом (групою), комунікації, управлінські рішення тощо.

Основним реалізатором процесу і функцій управління та складових елементів менеджменту виступає **менеджер**.

**Менеджер** – це керівник ринкової орієнтації, який добре орієнтується в ринкових відносинах. Тобто це не будь-який керівник, а тільки той, хто своєчасно реагує на кон'юнктуру ринку, динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробництво (діяльність) з урахуванням вимог ринку.

Торкаючись змісту роботи менеджера американський економіст Генрі Мінцберг виділив **10 управлінських ролей** (видів діяльності) менеджерів, які він поділив на три групи:

*Міжособові ролі:*

- головний керівник ;
- лідер;
- ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

*Інформаційні ролі:*

- одержувач інформації;

**Підприємництво** за своєю суттю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу (нових підприємств), забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності, тощо.

Таким чином, **підприємець** – це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; яка регулює процес створення чогось нового, що має цінність; яка приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність, отримуючи грошовий дохід та особисте задоволення від досягнутого.

Можна виділити основні відмінності між менеджером та підприємцем на основі таких ознак:

1. Стратегічна орієнтація.
2. Здійснення задуманого.
3. Залучення ресурсів.
4. Організаційна структура.
5. Право власності на капітал.

Об'єктивність процесів управління потребує поділу управлінської праці. При цьому слід виділити горизонтальний поділ – тобто призначення

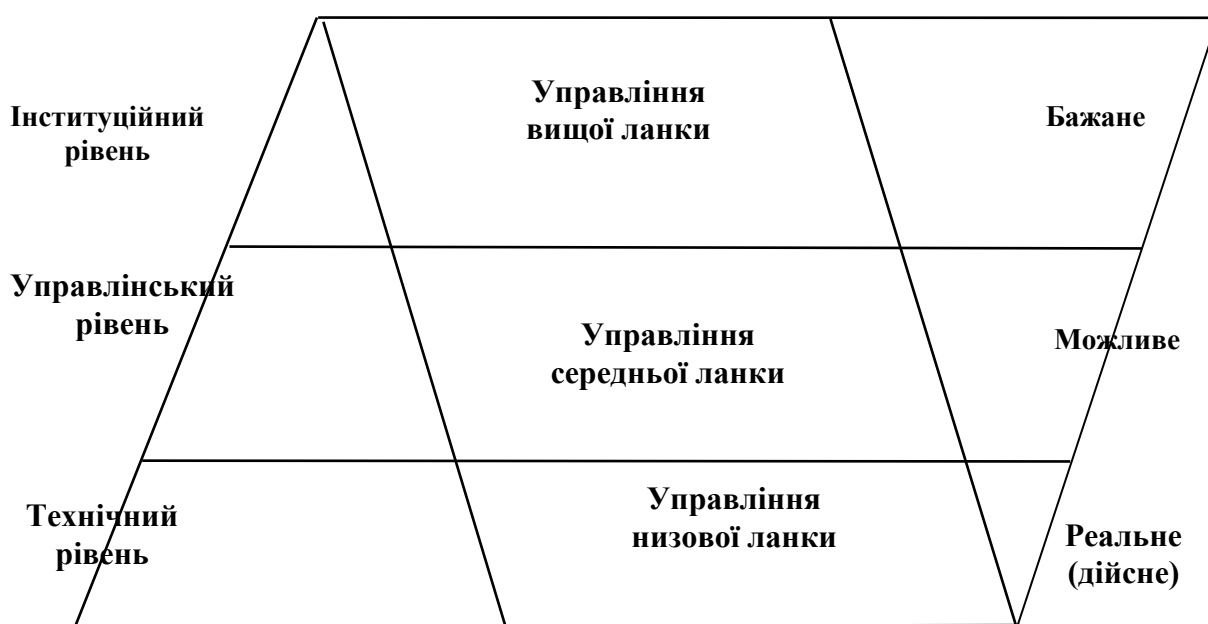
конкретних менеджерів для керівництва підрозділами і службами – та вертикальний – безпосередньо управлінська робота.

Саме вертикальний поділ веде до створення рівнів управління. Американський соціолог Талкотт Парсонс виділяє три рівні управління, виходячи з точки зору функцій, що виконуються керівниками в організаціях:

- технічний;
- управлінський;
- інституційний.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- керівники низової ланки (операційні управлінці);
- керівники середньої ланки;
- керівники вищої ланки (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Рівні управління**

Таким чином, відбувається класифікація всіх співробітників та службовців, що задіяні в роботі організації. В нижній частині піраміди знаходяться безпосередні виконавці виробничого процесу, тобто ті, хто не контролює роботу інших і не здійснює функцій управління. Над цими виконавцями стоять менеджери, що більшу частину робочого часу присвячують контролю роботи інших.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах з вищими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівник повинен постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпимість. Ні за яких обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубощі підлеглих та інші нетактовні дії.

У керівника повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між

працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, уміння заглянути на багато років вперед. Постійно удосконалюватися лише у сьогоднішні приводить до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого керівника. Розвивати підприємство в сучасній економіці може керівник, який пильно дивиться вперед, орієнтуючись на зміни зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, політики держави.

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні **педагогічні якості**: уміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молодих працівників; чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим керівникам, притаманні, такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р. Акофф стверджує, що мудрість – це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди звернута до майбутнього, але вона відноситься до майбутнього не як ворожка, яка робить спробу тільки проорокувати його. Мудра людина намагається керувати майбутнім.

Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його гуманізм – розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працею усіх підлеглих.

Погляди американського психоаналітика Макубі, які базуються на виникненні нового «соціального типу» керівника, якому притаманна вміло контрольована агресивність, гнучкість, холонокровність у великому напруженні, а головне – здатність оцінювати все у світі конкуренції і завжди прагнути бути переможцем. У практиці закордонних фірм вважається нормальним наявність у керівників таких якостей, як підвищене честолюбство, прагнення реалізувати свої кар'єристські плани.

Слід зазначити, що значення моральних рис, репутації кандидатів на відповідальну посаду помітно підвищується за умов росту корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

Для аналізу й оцінки особистості використовується психометричний метод, розроблений спеціалістом із соціально-психологічної підготовки менеджерів Сьюзеном Деллінгером (точність діагностики сягає 85%), **методика оцінки діяльності**, що базується на застосуванні листа

опитування американського психолога Отто Липмана, метод узагальнення незалежних характеристик, розроблений К.К.Платоновим.

**Сучасний менеджер повинен мати широку гаму ділових якостей:** високу ерудицію і професійну компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництво і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, високу працездатність і волю, цілеспрямованість тощо. Діловитість насамперед проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і самим коротким шляхом досягають мети.

**Керівник повинен демонструвати самостійність у роботі** та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху.

Із самостійністю тісно пов'язана ініціативність у роботі. Дійсно, самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник розв'язує назрілі питання без вказівок і порад зверху, не чекає покращання загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають.

Сучасний менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

**Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб менеджер володів:**

- мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми;
- політичною культурою;
- комплексним системним підходом до роботи;
- здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичній дії;
- творчою уявою, сучасним економічним мисленням;
- комп'ютерною грамотністю;
- правильним стилем життя роботи, культурою спілкування;
- іноземними мовами, насамперед англійською.

У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення менеджер розвиває управлінські уміння.

**Ефективний менеджер повинен вміти:**

- мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми;
- діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
- оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
- спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив;

- раціонально організувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
- об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри;
- забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;
- орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності і психологічний стан;
- встановлювати ділові відносини з іншими керівниками;
- володіти собою в будь-якій ситуації;
- вміти вести розмову, бути красномовним, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору.

Перераховані основні вимоги до умінь менеджера є трансформованими знаннями, які втілюються в здійсненні конкретних управлінських операцій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуацію, проводити нараду, видавати розпорядження та ін.

На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду та якості менеджера, а з іншого - від його здібностей. Відомий психолог С.Л. Рубінштейн стверджував, що в процесі реалізації якихось здібностей набуваються знання, уміння та навички. Отже, розвинуті здібності є обов'язковою рисою сучасного менеджера. Здібності – це індивідуально-психологічні особливості індивіда, його потенціал, що є умовою успішного виконання завдань.

Основні джерела: [1-3; 19; 21].

Додаткові джерела: [2; 10].

### ***Запитання для самоперевірки:***

1. Визначте основні етапи становлення науки менеджмент
2. Дайте характеристику основних напрямів формування менеджменту у 90–ті роки.
3. Визначте особливості розвитку менеджменту в Україні.
4. Чому про ефективний менеджмент говорять, що це поєднання науки, мистецтва та практики?
5. Визначте основні підходи в розвитку менеджменту.
6. Назвіть представників провідних шкіл менеджменту та охарактеризуйте внесок кожної із них.
7. Визначте загальні та спільні риси діяльності менеджерів та підприємців.
8. Наведіть основні ролі, які використовують менеджери в організаціях.
9. Охарактеризуйте рівні управління.

## Тема 2. Організація в системі менеджменту

*2.1. Поняття організації та її види, загальні характеристики організації*

*2.2. Внутрішнє середовище організації*

*2.3. Зовнішнє середовище організації*

*2.4. Типи організацій в Україні*

### ***2.1. Поняття організації та її види, загальні характеристики організації***

**Організація** – це група людей, діяльність яких координується (свідомо або спонтанно) для досягнення певної мети. Як правило, люди об'єднуються в організації в тому випадку, коли вони не в змозі самотійно вирішити якісь проблеми.

Щоб група людей дійсно вважалась організацією вона повинна відповідати наступним вимогам:

1. Наявність по крайній мірі двох людей, які вважають себе частиною цієї групи.

2. Наявність по крайній мірі однієї мети (бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени цієї групи.

3. Наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягнути загальної для всіх цілі.

Організації поділяють на формальні та неформальні.

**Формальні організації** – це групи людей, діяльність яких свідомо планується, організовується, мотивується з метою досягнення певної цілі.

**Неформальні організації** – групи людей, які виникають і функціонують спонтанно, але де люди вступають у взаємодію один з одним досить регулярно.

В залежності від розподілу функцій управління та регламентування діяльності розрізняють три типи організацій:

1. Організація, заснована на твердому розподілі функцій управління, регламентуванні діяльності, ретельному контролі, підвищених дисциплінарних вимогах, чіткій відповідальності.

2. Організація, заснована на менш твердому розподілі функцій і регламентуванні діяльності. Це гнучкий тип організації.

3. Організація (колективна), заснована переважно на базі соціальних факторів.

Складовими успіху організації є:

1. Вживання.

2. Результативність і ефективність.

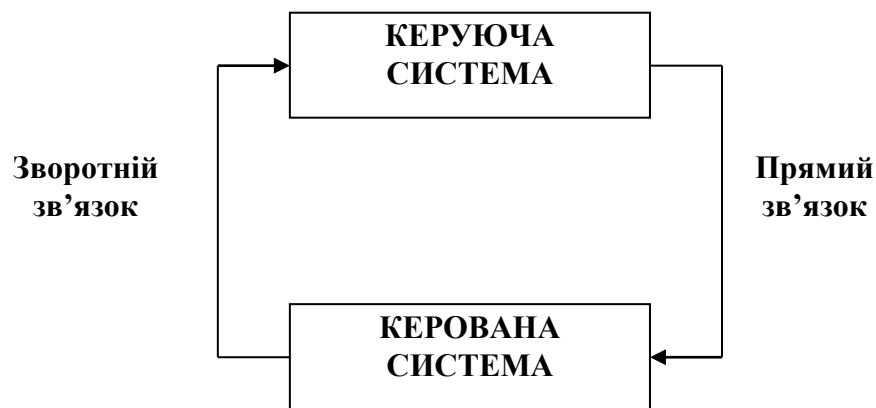
3. Продуктивність

Якщо організація має одну мету – то це проста організація. Але в економіці в основному діють складні організації, які характеризуються набором взаємопов'язаних цілей.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості відмінні від властивостей складових елементів.

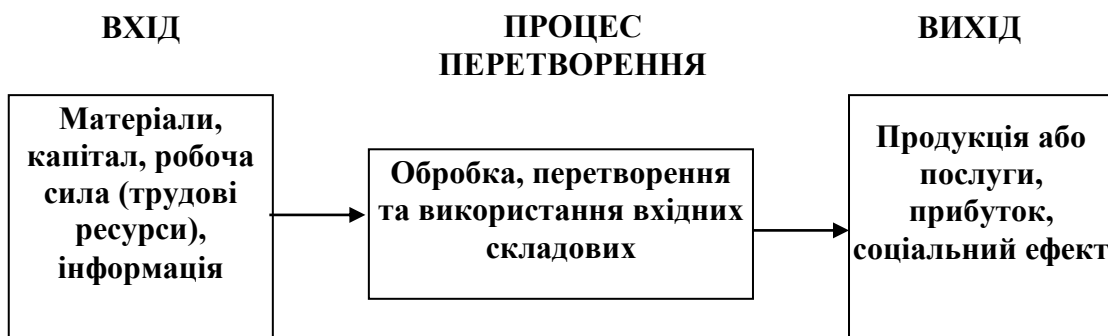
Організація складається з керуючої та керованої підсистем. Надалі термін «підсистема» можна замінити терміном «система».

Взаємодію керуючої та керованої системи показано на схемі рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Механізм взаємодії керуючої та керованої системи організації**

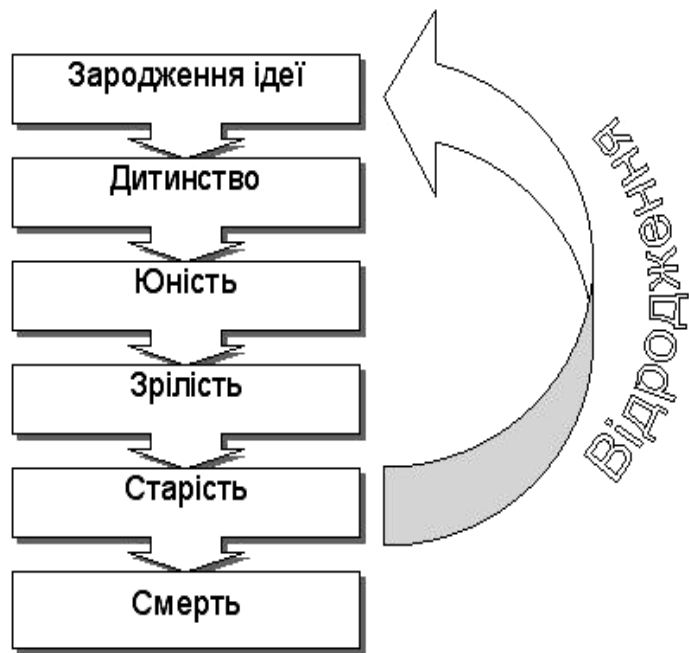
Процес функціонування організації як відкритої системи показано на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Процес функціонування організації як відкритої системи**

З точки зору біологічного підходу кожна організація в своєму розвитку проходить декілька етапів життєвого циклу (рис. 2.3), серед яких: зародження ідеї, дитинство, юність, зрілість, старість, після останнього етапу відбувається або відродження, або смерть організації.

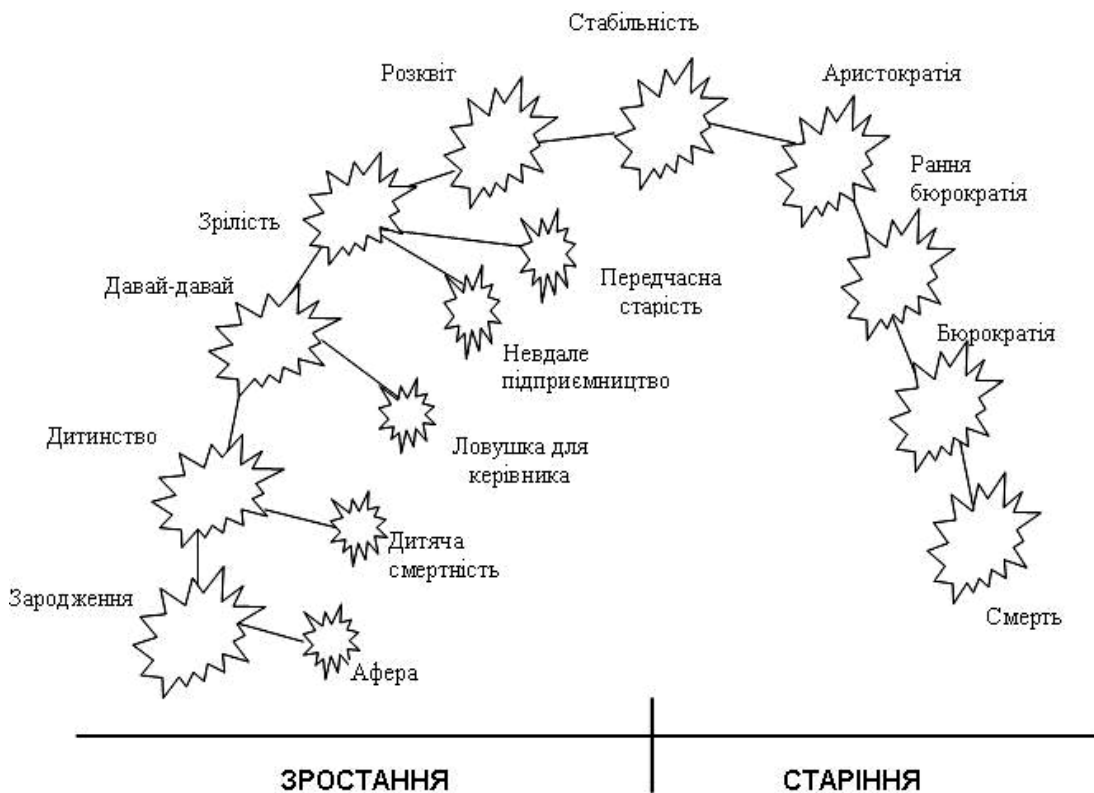
Кожний етап характеризується своєю тривалістю, рівнем смертності серед організацій та особливостями менеджменту.



**Рис. 2.3. Етапи життєвого циклу організації**

Розвиток організації в межах будь-якої стадії призводить до характерних криз, по досягненню яких система управління підприємством повинна перейти у нову якість.

Етапи життєвого циклу організацій за теорією Іцхака Айзедіса представлені рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Етапи життєвого циклу організацій**



Однією із головних ознак організації виступає організаційна культура.

Організаційна культура – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації. Організаційна культура формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, вона проявляється в об’єктивних та суб’єктивних складових.

## 2.2. Внутрішнє середовище організації

Ефективність роботи організації в значній мірі визначається її внутрішнім середовищем.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами в середині організації.

Основними внутрішніми змінними в будь-якій організації є: цілі, структура, завдання, технологія і люди (співробітники).

**Цілі** – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації (групи), тобто те, заради чого створювалась організація.

**Структура** – це взаємовідносини рівнів управління і видів робіт (функціональних областей), побудованих в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягнути цілей організації.

**Завдання** – це визначена робота, серія робіт або частини роботи, яка повинна бути виконана певним способом та в зумовлений термін.

**Технологія** – це взаємозв’язок кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання бажаних змін в матеріалах, інформації або людях.

**Люди** – найважливіший ситуаційний фактор організації.

Внутрішні змінні взаємопов’язані між собою і утворюють системну модель (рис. 2.5).

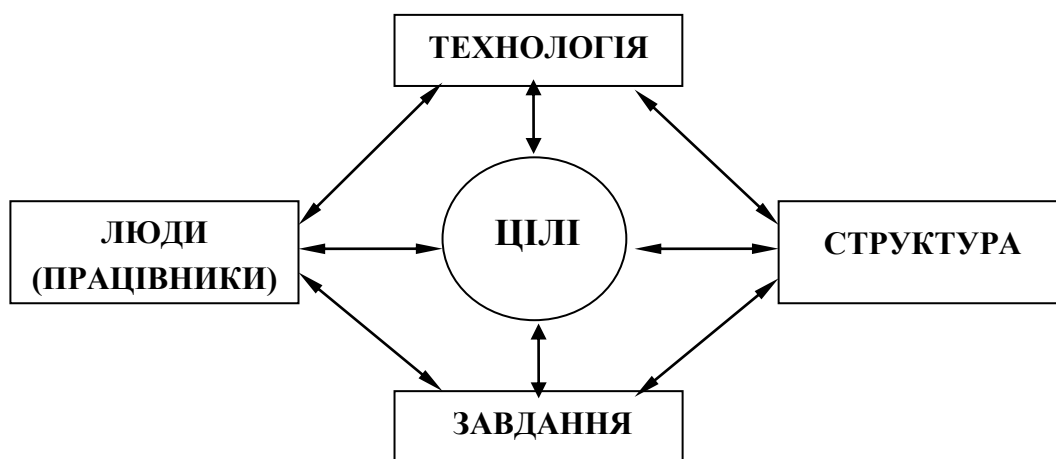


Рис. 2.5. Взаємозв’язок внутрішніх змінних

Взаємозв’язок та взаємодія складових внутрішнього середовища організації забезпечують організаційний рівень ефективності її

функціонування та формують конкурентні переваги організації. Саме від факторів внутрішнього середовища залежить успіх організації.

### **2.3. Зовнішнє середовище організації**

**Зовнішні фактори** – це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації.

Зовнішній вплив на організацію можна представити як сукупність трьох основних сфер: віддаленого, виробничого і оперативного впливу.

**Віддалений вплив складається із ряду факторів**, які беруть початок за межами фірми, як правило, незалежні від внутрішньої ситуації, яка склалася в організації. До віддаленого впливу належать: екологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, демографічний і технологічний впливи.

**До оперативного впливу відносять:** виробничу структуру, суперництво між конкурентами, вхідні та вихідні бар'єри, загроза появи товарів-замінників, вплив поставщиків та вплив споживачів.

**До операційного оточення відносять:** конкурентну позицію на ринку, образ споживача, ринок робочої сили, інтереси посередників, відношення поставників і кредиторів.

#### **Функціональні сфери зовнішнього середовища.**

**Соціальне середовище.** Зростання населення, розвиток культури, освіти визначають характер зростаючого потенційного ринку; вимірювання потреби в кількості та якості благ, які споживаються (продуктів, житла, комфорту), зміна стилю життя призводить до трансформації понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфорту житла, а все разом - мотивація для зміни виробництва благ і послуг.

**Правове середовище.** Всі бізнес-організації працюють в юридичних рамках, норми права регулюють поведінку бізнес-організацій і вирішують спори, конфлікти між ними і суспільством у цілому. Тому розвиваються закони, контрактне право, захист споживачів тощо.

**Державне середовище.** Держава в економіці може відігравати три різні ролі: невтручання держави в процеси економіки (вільний ринок); радикальне втручання в економіку (соціалізм і комунізм); прагматичне втручання, тобто узгодження політичних поглядів, індивідуальної ініціативи, прибуткової мотивації, ринкових сил (ринок, що регулюється).

**Політичне середовище.** Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть впливати на операції у сфері міжнародного бізнесу.

**Технологічне середовище.** Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів впливає на темпи інноваційних процесів у технології. Сили конкуренції стимулюють процес розвитку технологій.

**Економічне середовище.** Процеси виробництва продукції та послуг завжди знаходяться в конкретному зв'язку з економічним середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного росту.

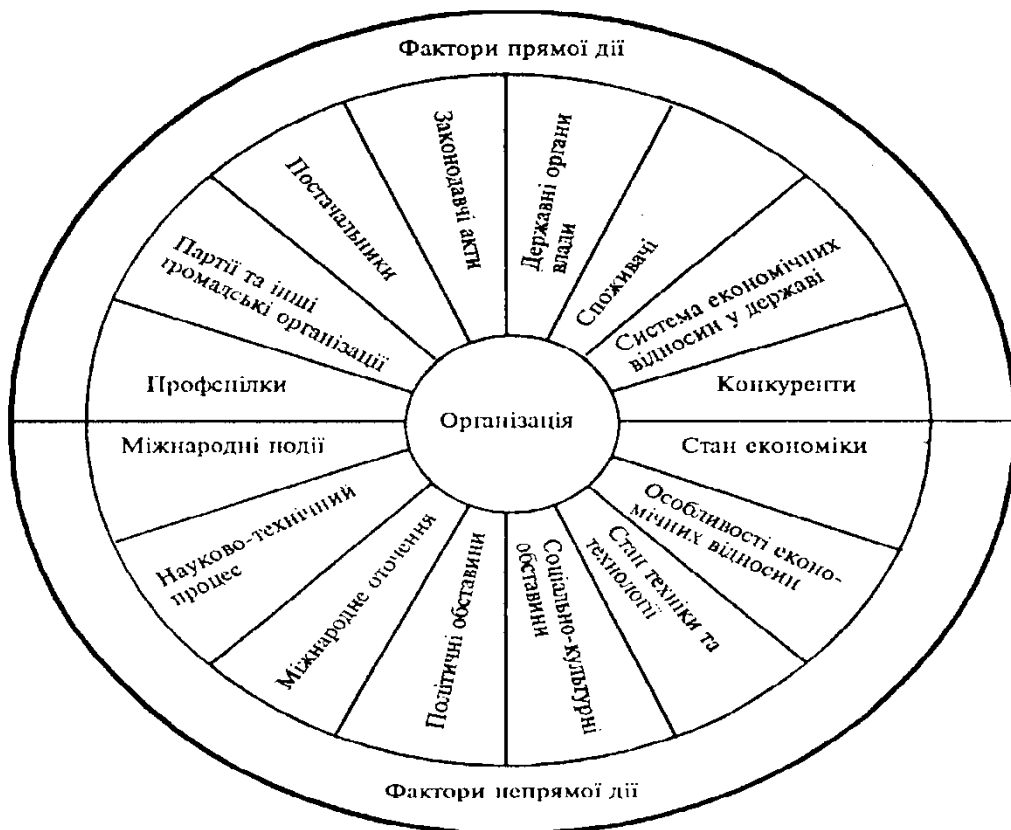
**Ресурсне середовище.** Економісти вважають, що ресурси, які споживаються людством, завжди обмежені. Цей принцип можна вважати правильним, якщо мова йде про ресурси, які не вимагають глибокої переробки. Проблемою виробництва є інший аспект: навчитися отримувати необмежену кількість ресурсів, не порушуючи при цьому стійкості та рівноваги параметрів навколишнього середовища, які визначають тривалість перебування людства на землі.

Ситуаційний підхід в менеджменті потребує врахування не лише факторів внутрішнього, а й зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище суттєво впливає на ефективність роботи організації, але наслідки цього впливу дуже важко піддаються прогнозуванню, саме тому взаємодію «організація – зовнішнє середовище» повинні здійснювати менеджери вищої ланки, тобто керівництво організації.

Елвар Елбінг зробив висновок, що фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи (рис 2.6):

- прямої дії, тобто ті, що безпосередньо впливають на діяльність організації й залежать від цієї діяльності;
- непрямой дії, тобто на діяльність організації вони впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємини.



**Рис. 2.6. Фактори зовнішнього середовища прямої та непрямой дії**

Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища менеджером повинна будуватись за наступними його характеристиками:

- взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може привести до зміни інших);
- складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр їхніх значень).

Всі фактори зовнішнього оточення взаємозалежні і взаємодіють між собою. Значення зовнішніх факторів змінюється від організації до організації і від підрозділу до підрозділу в одній і тій же організації.

Сучасні організації працюють в середовищі, що весь час змінюється. Спроможність пристосовуватись до цього – головна умова успіху в бізнесі та у виживанні.

## ***2.4. Типи організацій в Україні***

**Форми об'єднань підприємств в Україні є наступні: асоціація, корпорація, консорціум, концерн, холдингова компанія, промислово-фінансова група.**

**Асоціація** - договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-кого з учасників.

**Основними характерними рисами асоціації виступають:**

- визначений ступінь централізації функцій;
- створення для учасників спеціалізованого органу управління асоціації, який є інформаційним, координуючим центром;
- привабливість для учасника поєднувати діяльність в цьому об'єднанні з участю в інших асоціаціях та інших господарських об'єднаннях, зберігаючи всю рівновагу юридичної самостійності;
- різноманітність координаційних питань, які вирішуються. Основна функція асоціації полягає у забезпеченні учасників необхідною внутрішньою та ринковою інформацією.

Форми організації підприємництва характеризують те, яким чином підприємці організують свою справу, як вони взаємодіють один з одним та з іншими учасниками підприємництва. Форми організації підприємницької діяльності, що визначені юридично, називаються організаційно-правовими формами підприємництва.

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в певних організаційних формах. Вибір форми організації підприємницької діяльності залежить від особистих уподобань і смаків, але в головному визначається об'єктивними умовами – сферою діяльності, наявністю грошових коштів, перевагами і недоліками відповідних форм підприємств. Щоб зробити правильний вибір, треба знати, із чого можна вибрати.

**Організаційною одиницею підприємництва є фірма або компанія.**

**Фірма** – це підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку. Як фірми можуть бути представлені індивідуальні підприємці та їх об'єднання.

**Компанія** – це асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу.

Це лише загальні назви, що використовуються стосовно будь-якого підприємства. Вони відбивають тільки той факт, що підприємства організації мають права юридичної або фізичної особи (громадяни-підприємці). **Проте поняття «фірма» або «компанія» не відображають організаційно-правового статусу суб'єкта підприємницької діяльності.** Тому, крім назви фірми, будь-якому підприємцю важливо вибрати конкретну організаційно-правову форму своєї діяльності, тобто зафіксовану нормами права єдність організаційних і економічних засад діяльності суб'єкта підприємництва.

**Ознаки, які відрізняють одну організаційно-правову форму від інших, доцільно вважати:** кількість учасників створюваного господарського суб'єкта (об'єднання); хто є власником використаного капіталу; джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності; межі майнової (матеріальної) відповідальності; спосіб розподілу прибутку і збитків; форма управління суб'єктом господарювання.

**Загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності:**

- 1) індивідуальне підприємництво;
- 2) партнерство;
- 3) корпорація. Розглянемо детальніше ці форми.

**Індивідуальне підприємництво.** Суть його полягає в тому, що все майно фірми належить одному власникові, який самостійно управляє фірмою, одержує прибуток і несе повну особисту відповідальність за всі зобов'язання фірми. Індивідуальне підприємництво має свої переваги.

**По-перше,** оскільки весь прибуток належить підприємцеві, він криво зацікавлений в ефективній праці. Зосередження прибутку в одних руках дає можливість безпосередньо використовувати його в інтересах справи. До того ж прибуток підприємця в ринковій економіці розглядається як його індивідуальний дохід і оподатковується лише індивідуальним прибутковим податком (а не податком на прибуток, як в інших випадках).

**По-друге,** у власника фірми витрати на організацію виробництва є невеликими. Його управлінські рішення негайно втілюються в життя. Він невідзвітний співвласникам чи будь-яким керівним органам. Невеликі розміри фірми дають змогу підприємцеві підтримувати прямі контакти зі своїми працівниками та клієнтами. Повна незалежність дуже цінується підприємцями.

**По-третє,** індивідуальному підприємству властива простота в організації фірми та її ліквідації. В обох випадках достатньо лише рішення підприємця.

### **Проте, ця форма підприємництва має і деякі недоліки.**

1. Досить важко залучити великі капітали, так як власних фінансових ресурсів одноосібного підприємця здебільшого не вистачає для розвитку своєї справи. Через невисокий рівень платоспроможності банки неохоче надають таким підприємцям великі кредити, вимагаючи більш високу плату за користування ними.

2. Повна відповідальність за борги. Тобто у випадку невдалого господарювання одноосібний власник може втратити не лише особисті заощадження, а й усе майно, яке піде на сплату боргів кредиторам.

3. Відсутність спеціалізованого управління: одноосібний власник сам виконує всі управлінські функції. У деяких випадках це негативно позначається на ефективності підприємницької діяльності. Адже далеко не всі люди здатні на це.

4. Невизначеність термінів функціонування. Підприємницька діяльність такої організаційної форми юридично припиняється уразі банкрутства, позбавлення волі за карний злочин, психічного захворювання або смерті одноосібного власника.

**Партнерство.** Ця форма організації підприємництва є логічним продовженням розвитку одноосібного володіння. Така організаційно-правова форма підприємницької діяльності передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку і збитків на основі рівності; спільного контролю результатів бізнесу; активній участі в його веденні. Основою взаємин між сторонами, що вступають у партнерство, є договір.

За ступенем участі засновників (партнерів) у діяльності підприємства прийнято розрізняти товариства: повні (з повною відповідальністю); командитні; товариства з додатковою та обмеженою відповідальністю.

**Розглянемо, які переваги партнерство має перед одноосібними володіннями.**

По-перше, зростають фінансові можливості фірми внаслідок об'єднання кількох капіталів. Банки сміливіше дають кредити таким фірмам.

По-друге, вдосконалюється управління фірмою. З'являється спеціалізація в управлінні, тобто розподіл управлінських функцій між партнерами. Крім того, є можливість найняти професійних менеджерів.

По-третє, велика свобода та оперативність господарських дій.

По-четверте, як і одноосібні володіння, партнерства користуються податковими пільгами, оскільки прибуток кожного учасника оподатковується як його індивідуальний дохід.

Проте цей тип організації підприємницької діяльності має певні недоліки, через що він інколи не тільки не може подолати недосконалість одноосібної власності, а й породжує нові проблеми.

1. Необмежена відповідальність будь-якого товариства може загрожувати всім партнерам так само, як і одноосібному власнику. Крах

одного з партнерів може спричинити банкрутство товариства в цілому, оскільки в більшості випадків учасники несуть солідарну відповідальність.

2. Недостатність досвіду господарювання і несумісність інтересів партнерів можуть провокувати малоефективну діяльність, а колективний менеджмент - негнучке управління товариством.

3. Непередбачуваність процесу і результатів діяльності товариства як нестійкої організаційно-правової форми підприємництва значно збільшують господарський ризик і зменшують впевненість у досягненні очікуваного зиску.

**Корпорація є зараз домінуючою формою підприємницької діяльності,** її власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу корпорації. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. Виділяють дві його частини. Одна частина розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга – це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування. Функції власності та контролю поділені між акціонерами (власниками акцій) і менеджерами.

По-перше, корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з огляду на реальну можливість залучення необхідних інвестицій. Саме через ринок цінних паперів (фондову біржу) вона може об'єднувати різні за розмірами капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб для фінансування сучасних напрямів науково-технічного й організаційного прогресу, нарощування виробничого потенціалу.

По-друге, потужній корпорації значно простіше постійно збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає можливість отримувати прибуток, що постійно зростає.

По-третє, кожний акціонер як співвласник корпорації несе лише обмежену відповідальність (за банкрутства фірми він втрачає тільки вартість своїх акцій). Важливо й те, що окрема особа може зменшити свій власний фінансовий ризик, якщо купуватиме акції кількох корпорацій. Кредитори можуть пред'явити претензії лише корпорації як юридичній особі, а не окремим акціонерам як фізичним особам.

По-четверте, корпорація – це організаційно-правове утворення, яке може функціонувати дуже тривалий період (постійно), що створює необмежені можливості для перспективного розвитку.

### **Корпоративна форма організації підприємницької діяльності, як і всі інші, має недоліки.**

1. Мають місце певні розбіжності між функціями власності й контролю, що негативно впливає на необхідну гнучкість оперативного управління корпорацією. Розподіл функцій власності та контролю може призвести до

виникнення соціальних суперечностей (конфліктів) між менеджерами і акціонерами корпорації.

2. Корпорація сплачує більші податки в розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми бізнесу. Адже оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім – дивіденди акціонерів, тобто фактично є проблема подвійного оподаткування.

3. У корпоративній формі бізнесу існують потенційні можливості для зловживань посадових осіб. Наприклад, керівництво корпорації може організувати емісію акцій для покриття збитків, спричинених безгосподарністю певних структурних ланок

Основні джерела: [1; 11; 19; 21].

Додаткові джерела: [6; 12; 21].

### ***Запитання для самоперевірки:***

1. Назвіть види організацій та мету їх створення.
2. Перелічіть основні ознаки ефективної організації.
3. Дайте визначення характеристик організації.
4. Дайте характеристику формальних та неформальних організацій.
5. Дайте визначення внутрішнього середовища організації.
6. Охарактеризуйте складові внутрішнього середовища організації.
7. Визначте вплив складових внутрішнього середовища на ефективність організації та організаційні зміни.
8. Дайте визначення зовнішнього середовища організації.
9. Охарактеризуйте особливості зовнішнього середовища організації.



### Тема 3. Функції менеджменту

3.1. Визначення функцій менеджменту

3.2. Класифікація та загальна характеристика основних функцій менеджменту

3.3. Спеціальні функції менеджменту

#### 3.1. Визначення функцій менеджменту

Управління розглядається як процес по досягненню цілей, як серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна із яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Саме їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також представляє собою процес, тому що також складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною сумою всіх функцій.

**Функції управління** – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, що дозволяють здійснювати керівний вплив на об'єкти управління для досягнення конкретних цілей. Функції менеджменту виникли в результаті розподілу і спеціалізації праці.

Файоль виділяв 5 функцій менеджменту: планування, організація, розпорядництво, координування і контроль. Науковці колишнього Радянського Союзу говорили про шість функцій: планування, організацію, координування, стимулювання, регулювання та контроль. Мескон, Альберт і Хедоурі запропонували розглядати чотири функції менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль.

Ці чотири головні функції управління об'єднуються в замкнену систему, яка забезпечує ефективність функціонування організації (рис. 3.1).

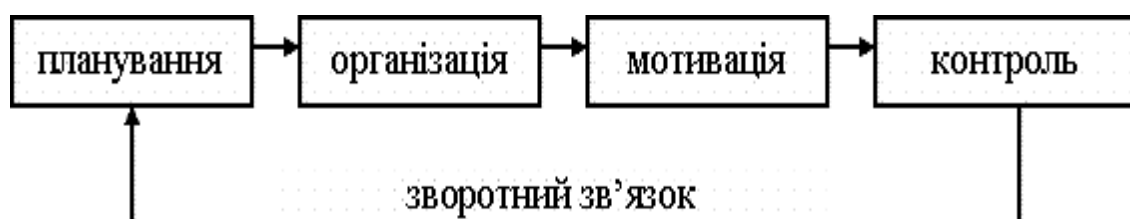


Рис. 3.1. Функції управління та їх взаємозв'язок

При переході від одного рівня управління до іншого спостерігається зміна змісту і ролі основних функцій управління та різне співвідношення між використанням їх в управлінській праці, але головна сутність цих функцій залишається.

**Планування** – це постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення. Воно необхідно на різних рівнях управління організації і може бути як короткотерміновим, так і довготерміновим.

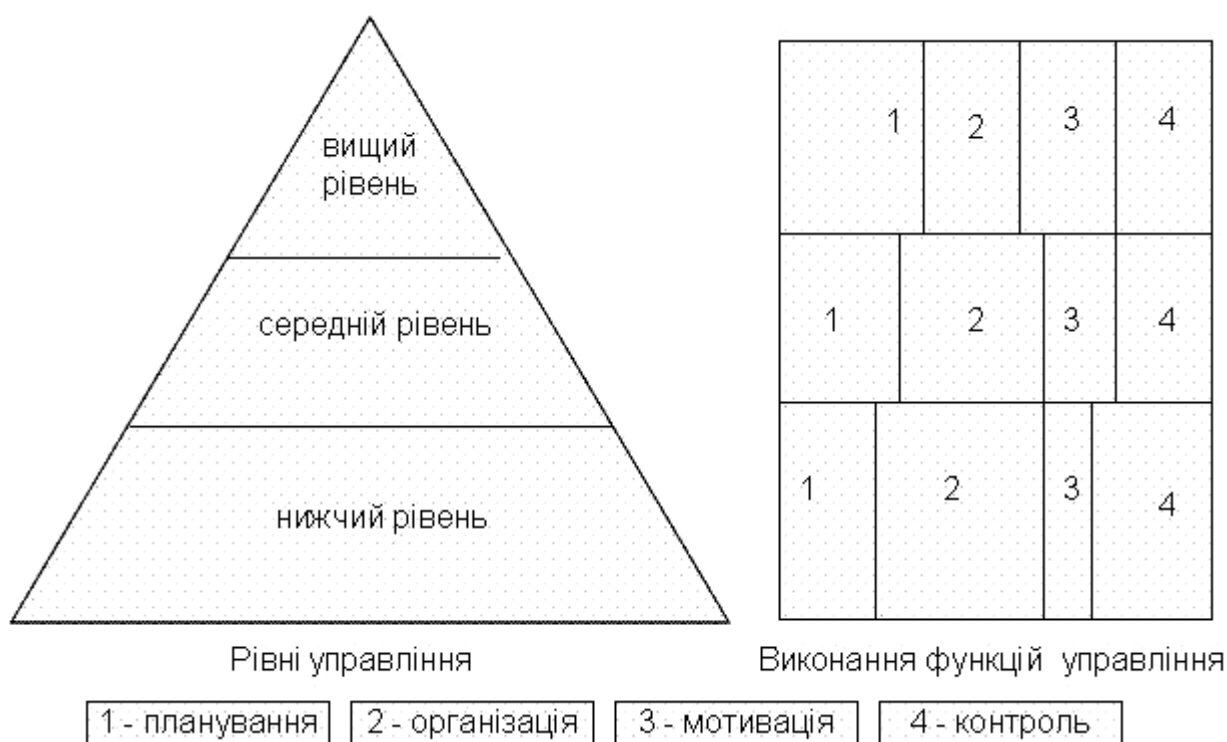
**Організація** – це розподіл робіт між окремими особами та групами, а також координація їх дій.

**Мотивація** – психологічні та матеріальні стимули, що визначають мету та спрямованість людських дій.

**Контроль** – перевірка того, що організація рухається до своїх цілей, прийняття коригуючих дій у тому випадку, якщо цього не відбувається.

Реалізація функцій управління спрямована на досягнення певної визначеної мети.

Нижчий рівень управління реалізувати виконання власних функціональних обов’язків може за допомогою широкого виконання функцій організації та контролю з іще більшими обмеженнями повноважень щодо планування та мотивації (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Реалізація можливостей управління ефективністю виробництва на різних управлінських рівнях**

### *3.2. Класифікація та загальна характеристика основних функцій менеджменту*

Функції менеджменту доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті, що дасть змогу підкреслити панівну роль основних функцій і виділити часткові (спеціальні) функції менеджменту. На другому етапі спеціальні функції можна класифікувати за ознаками процесів та об’єктів управління, а також елементів виробничо-господарської діяльності.

За ознакою місця у менеджменті можна виділити основні (загальні) функції, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, і

часткові (спеціальні), за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси. Як було зазначено вище, до основних функцій управління відносяться: планування, організація, мотивація і контроль.

Дамо загальну характеристику цим функціям.

**Планування** (прогнозування) як функція управління є основною формою цілеспрямованого впливу на колективи людей.

**Організація** як функція управління є формою виявлення цілеспрямованого впливу на колективи людей, що передбачає формування об'єкта і суб'єкта управління, їх підрозділів і зв'язків між ними.

**Мотивація** (стимулювання) як функція управління є формою цілеспрямованих дій на колективи людей для підвищення їх зацікавленості в досягненні кінцевих результатів.

**Контроль** як функція управління є формою прояву цілеспрямованих дій на колективи людей, що передбачає систематичне спостереження за їх діяльністю для виявлення відхилень від установлених норм, правил і вимог планових завдань в процесі їх виконання.

За ознакою процесів управління спеціальними функціями є управління основним виробництвом, фінансами, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, маркетингом, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, тощо.

За ознакою об'єкта – управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, тощо.

За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією, людиною.

### ***3.3. Спеціальні функції менеджменту***

Реалізація конкретних (спеціальних) функцій, які відображають процес, об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, відбувається завдяки застосуванню загальних функцій (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання). **Загальні функції менеджменту з абстрактного стану трансформуються в конкретний** лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності. Тобто вони набувають відповідного змісту, будучи задіяними в реалізації конкретних функцій менеджменту.

Функції планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання вважають загальними (основними) на тій підставі, що **будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування, а саме:**

– планування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;

- організація процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- мотивування працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, виробничо-господарську діяльність;
- контролювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- регулювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

На підставі досліджень взаємозв'язку вище перерахованих функцій відбувається вдосконалення системи управління, формування ефективної системи менеджменту, усунення зайвих ланок, бюрократичних перепон, подолання опору змінам.

**Взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту можна простежити за даними (табл. 3.1.)**

*Таблиця 3.1*

**Приклади реалізації конкретних функцій менеджменту через загальні функції**

<b>Конкретні функції менеджменту</b>	<b>Реалізація конкретних функцій менеджменту через застосування загальних</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Управління технічною підготовкою виробництва</b>	Планування технічної підготовки виробництва. Організація відповідних служб та підрозділів (конструкторський, технологічний відділи, ремонтна служба, служби головного механіка, головного енергетика тощо). Стимулювання працівників служб технічної підготовки виробництва. Контролювання результатів діяльності служб технічної підготовки виробництва (безпечність та надійність техніки, кількість збоїв тощо). Регулювання (виправлення всіх відхилень, недоліків, виявлених у технологічному процесі, засобах техніки та оснащенні).
<b>Управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства</b>	Планування ЗЕД. Організація служб і підрозділів, що займаються ЗЕД (відділ ЗЕД, експортний, імпортерський відділи, міжнародне рекламне агентство), набір спеціалістів відповідної кваліфікації тощо. Мотивування працівників, що займаються ЗЕД. Контролювання результатів роботи у сфері ЗЕД (ефективність здійснення ЗЕД, кількість рекламацій, скарги клієнтів, досягнення встановлених цілей тощо). Регулювання полягає в усуненні виявлених у процесі контролювання відхилень, недоліків, збоїв.

1	2
<b>Управління технологічною лінією з виробництва макаронних виробів</b>	Планування роботи технологічної лінії. Створення необхідних підрозділів (основних виробничих бригад, ремонтної бригади), призначення посадових осіб (майстра, технолога тощо). Розроблення систем матеріального та морального стимулювання працівників. Контролювання результатів роботи (відсотка браку, якості продукції, продуктивності праці тощо). Регулювання через усунення виявлених у процесі контролювання недоліків.
<b>Управління відділом кадрів</b>	Планування роботи відділу кадрів. Формування організаційної структури управління відділом кадрів та підбір працівників необхідної кваліфікації. Мотивування працівників відділу кадрів. Контролювання результатів роботи (результатів підбору в організацію необхідних спеціалістів, оформлення документації відповідно із встановленими законодавством нормами, ефективності заходів щодо підвищення кваліфікації працівників). Регулювання шляхом усунення виявлених в процесі контролювання недоліків щодо управління відділом кадрів.
<b>Управління механічною дільницею</b>	Планування роботи механічної дільниці. Побудова організаційної структури управління механічною дільницею. Мотивування працівників механічної дільниці. Контролювання результатів роботи механічної дільниці (якості продукції, наявності браку, продуктивності). Регулювання шляхом коригування виявлених у процесі контролю відхилень
<b>Управління збутовою діяльністю</b>	Планування реалізації продукції. Організація відповідних служб, підрозділів (відділу збуту, відділу маркетингу тощо). Стимулювання працівників, які займаються реалізаційною діяльністю. Контролювання результатів збутової діяльності (обсягів збуту, обсягів продукції на складах тощо). Регулювання (усунення) виявлених у процесі контролювання відхилень.

**Загальні функції є абстрактними.** Вони перетворюються на реальну управлінську діяльність лише тоді, коли з їхньою допомогою відбувається реалізація конкретних функцій менеджменту. Тому загальні функції розглядають як основу здійснення будь-якого управлінського процесу.

Аналіз процесу управління з погляду його функцій має велике значення, тому що дає змогу визначити обсяг роботи з кожної функції, спроектувати раціональну структуру апарату управління підприємством, визначити чисельність управлінського персоналу.

Основні джерела: [1; 11; 19; 21 ].  
Додаткові джерела: [14; 18; 27; 31].

***Запитання для самоперевірки:***

1. Наведіть еволюцію поглядів на визначення функцій менеджменту.
2. Визначте основні функції менеджменту та їх місце в управлінні організацією.
3. Визначте реалізацію можливостей управління ефективністю виробництва на різних управлінських рівнях.
4. Охарактеризуйте спеціальні функції управління.
5. Визначте взаємозв'язок основних та спеціальних функцій.
6. Наведіть приклади реалізації спеціальних функцій менеджменту через основні.

## Тема 4. Планування як функція менеджменту

### 4.1. Зміст планування як функції менеджменту

#### 4.2. Стратегічне планування

#### 4.3. Планування реалізації стратегії

#### 4.4. Бізнес-планування

### 4.1. Зміст планування як функції менеджменту

Під **плануванням** розуміють відокремлений вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації. За допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації.

Свій вплив функції планування (прогнозування) реалізують через систему планів: довгострокових, перспективних, поточних, оперативних.

Плани можна класифікувати:

- за терміном дії (поточні, коротко-, середньо- та довгострокові);
- за об'єктом планування (організаційні, структурних підрозділів, виконавців);
- за напрямом забезпечення досягнення цілі організації (кадрові, технічні, технологічні, інноваційні, інвестиційні, фінансові, матеріального забезпечення, маркетингові);
- за постановкою (цільове планування, планування від досягнутого).

В основі всіх планів, крім поточних, лежить прогноз. На основі даних, одержаних при здійсненні прогнозів, вирішуються питання щодо спрямованості руху організації.

Довго-, середньо-, короткострокові та поточні плани характеризуються ступенем достовірності, рівнем деталізації і обґрунтованістю.

**Довгострокові плани** – це плани які визначають можливості розвитку організації на перспективу 5-10 років. Часто їх називають стратегічними.

**Середньострокові** обмежуються горизонтом планування в 2-3 роки і є деталізацію стратегічних планів організації.

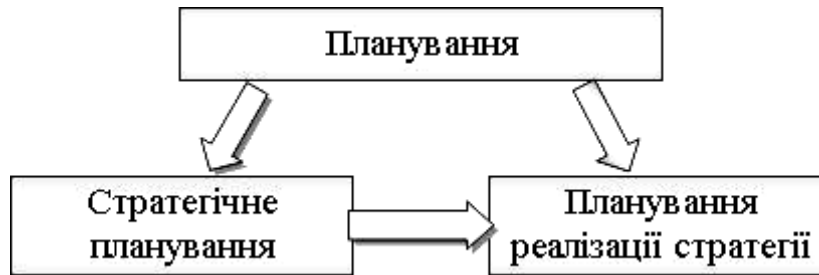
Короткострокові плани визначають напрямки розвитку організації на період 1 рік, вони більше наближені до реальних можливостей організації, виконання їх більш реальне.

**Поточне планування** – це планування діяльності організації на період 1 день, 1 тиждень, 1 місяць тощо. Такі плани називають оперативними.

Кожний вид планів від стратегічного до оперативного має власні критерії розроблення та реалізації.

Плани в організації можуть бути загальними, розробленими для окремих структурних підрозділів та конкретних виконавців.

В американському менеджменті виділяють два види планування: Стратегічне планування та планування реалізації стратегії (рис. 4.1).



**Рис. 4.1. Види планування та їх взаємозв'язок**

**Стратегічне планування** включає визначення місії та мети організації, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії. Воно здійснюється на основі маркетингових досліджень та напруженої роботи з інформацією.

**Планування реалізації стратегії** є логічним продовженням стратегічного планування і спрямоване на розробку способів реалізації та оцінки стратегії відповідно до місії організації.

В наступних темах розглянемо саме ці два види планування.

#### **4.2. Стратегічне планування**

Ефективне управління організацією важко уявити без визначення стратегічних напрямів її руху, тому стратегічне планування є одним із найважливіших завдань менеджменту.

Стратегічне планування визначають як систематичний процес довгострокового планування, що спрямований на визначення цілей організації та шляхів їх досягнення. Воно має дати відповіді на фундаментальні питання, що пов'язані із діяльністю організації: який вид бізнесу потрібен? Хто є потенційними клієнтами вашої продукції або послуги? Які товари можете запропонувати ринку краще, ніж конкуренти?

**Стратегічне планування** – це розробка стратегії діяльності організації на певний термін (рис. 4.2).

**Стратегія** – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Стратегічне планування згідно з позицією американського дослідника Пітера Лоранже включає:

- 1) розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських талантів тощо);
- 2) адаптацію до зовнішнього середовища – поліпшення взаємин із оточенням;



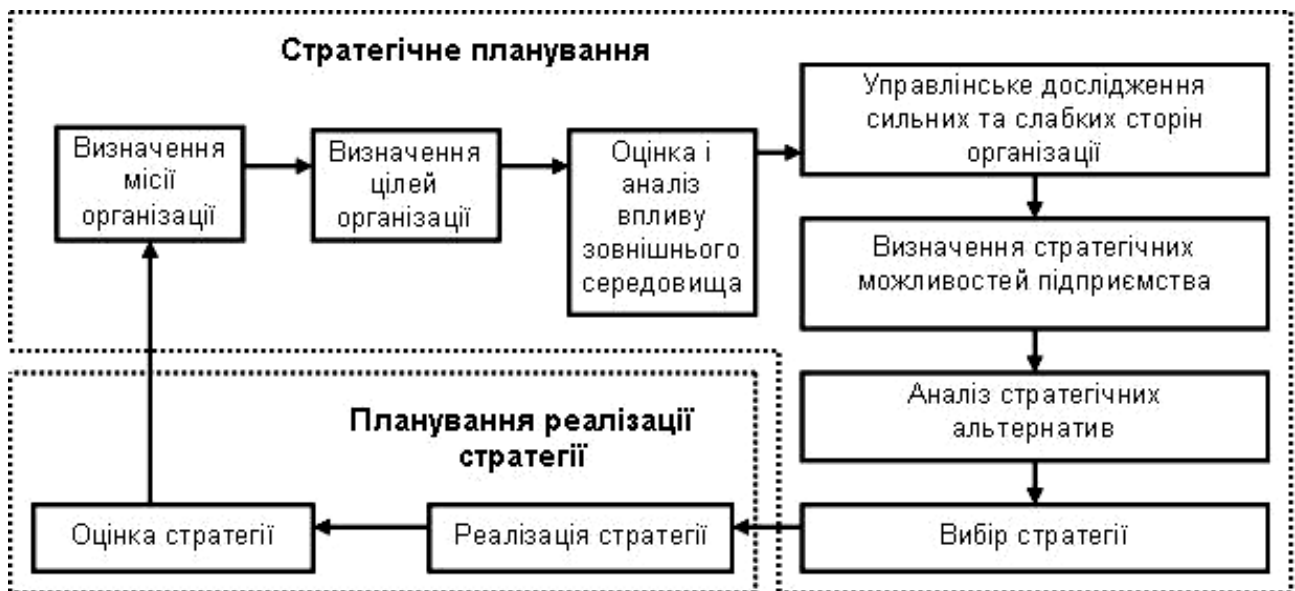


Рис. 4.2. Схематична модель стратегічного планування

3) внутрішню координацію – відображення сильних і слабких боків діяльності організації;

4) усвідомлення організаційних стратегій – формування організації, яка буде спроможна вчитися на минулих стратегічних рішеннях.

**Місія** пояснює сутність діяльності, специфіку бізнесу та шлях розвитку компанії – все те, що відрізняє цю компанію від решти в цій галузі

**Цілі** – конкретні результати та підсумки, які повинні бути досягнуті до визначеного терміну, тісно зв’язані зі стратегічним баченням та цінностями компанії.

Аналіз сильних та слабких сторін здійснюється для оцінки того, чи має організація внутрішні сили, для того щоб використати зовнішні позитивні зміни.

Аналіз стратегічних альтернатив базується на оцінці чотирьох можливих для організації варіантів стратегічних альтернатив:

- обмеженому зростанні;
- зростанні;
- скороченні;
- поєднанні попередніх варіантів.

Вибір стратегії доцільно здійснювати на основі оцінки таких факторів:

- рівень ризику;
- вплив минулих стратегій;
- вплив власників;
- залежність від фактора часу;
- наявність та поведінка конкурентів.
- фінансові можливості.

Слід зазначити, що дві останні ланки моделі відображають процеси планування реалізації стратегії. Стратегія планування здійснюється у

плановому відділі і приймається на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

Кінцевим результатом стратегічного планування будуть конкретні рішення та показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, розмір витрат тощо).

Розробка планів, спрямованих на забезпечення досягнення цілей, є функцією реалізації стратегій.

### ***4.3. Планування реалізації стратегії***

**Планування реалізації стратегії** – це забезпечення досягнення цілей організації шляхом розробки конкретних заходів по реалізації стратегії, її оцінка та коригування дій для забезпечення досягнення цілей організації.

Головними задачами реалізації стратегії виступають:

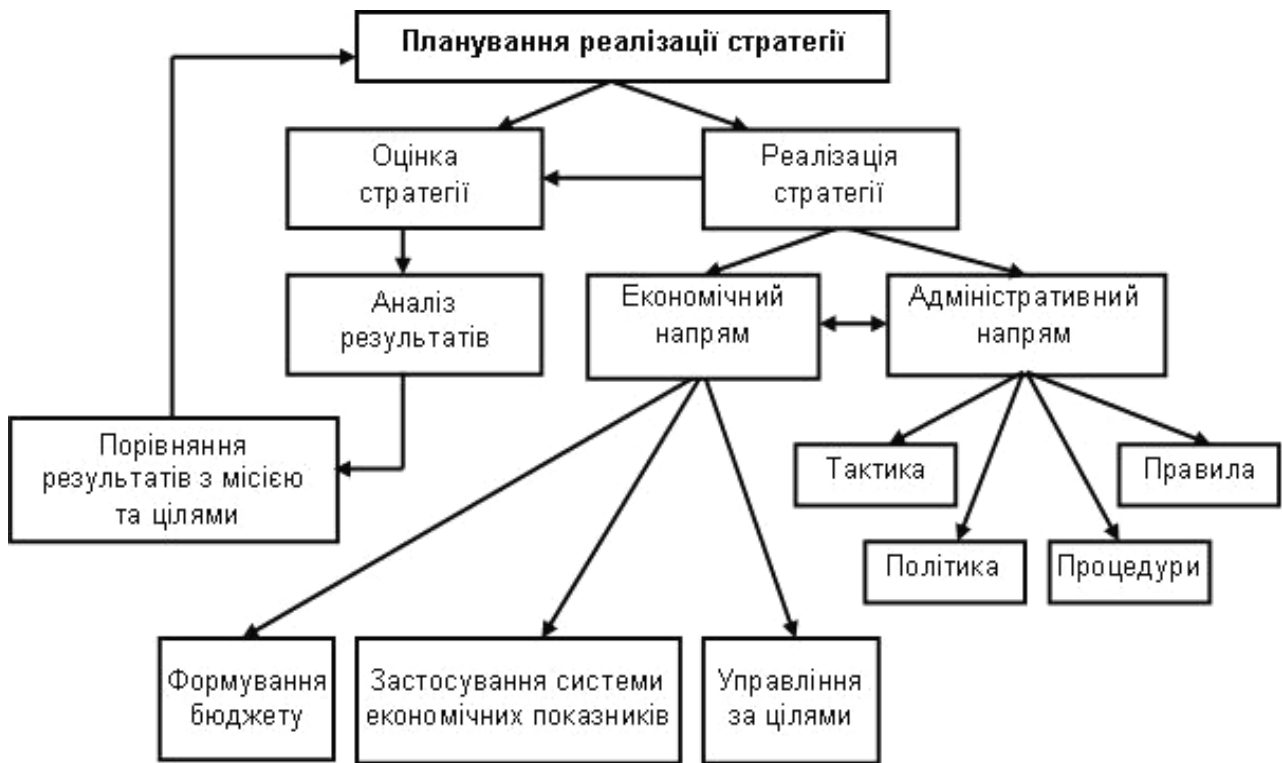
- створення організації, що має необхідний рівень компетенції, можливості та ресурсну базу;
- розподіл ресурсів за стратегічно значущими напрямками;
- розробка політики та процедур для підтримки стратегії;
- впровадження передових методик та політики безперервного удосконалення;
- створення співробітниками умов для ефективного виконання стратегічних задач за рахунок впровадження інформаційних, комунікаційних, операційних та електронних систем;
- розробка системи стимулювання та заохочення при досягненні поставлених цілей та гарну реалізацію стратегії;
- створення корпоративної культури та середовища, які стимулюють реалізацію стратегії;
- створення системи внутрішнього лідерства для покращення реалізації.

З моделі, поданої на рис. 4.3, випливає, що реалізація стратегій здійснюється у двох напрямках:

- використання адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил;
- інструментом реалізації стратегії виступають економічні важелі: формування бюджету, застосування системи показників та управління згідно цілей.

Зупинимось на складових елементах адміністративного напрямку.

**Тактика** – це короткотермінові стратегії.



**Рис. 4.3. Схематична модель планування реалізації стратегії**

**Політика** – це загальне керівництво для дій і прийняття управлінських рішень, які полегшують досягнення цілей. Як приклад можна розглядати політику, спрямовану на розширення асортименту або підвищення якості продукції.

**Процедури** – дії, які слід виконувати в конкретній ситуації. Наприклад, розробка інструкцій з розпорядку, системи ППР.

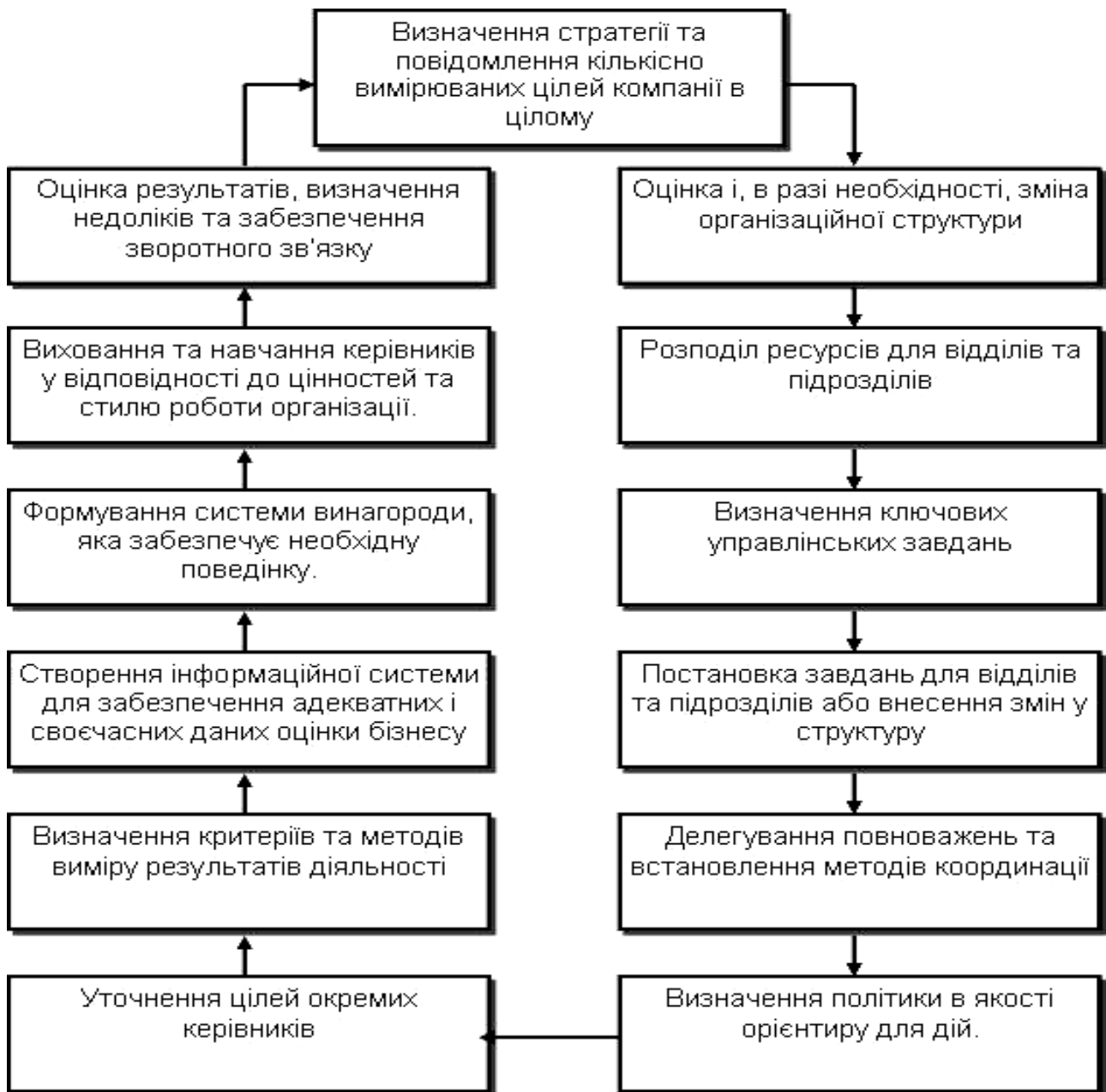
**Правило** вказує на те, що слід зробити в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне й обмежене питання. Прикладом правила може бути порядок підписання певного документа.

Економічний напрям в реалізації стратегій базується на формуванні бюджету, застосуванні системи показників і управлінні цілями.

**Бюджет** – це метод розподілу ресурсів, розрахований у грошовій формі, для забезпечення досягнення певних цілей, які також мають грошовий вираз. Механізм формування бюджету передбачає попередню розробку кошторисів службами й підрозділами та підготовку підсумкового бюджету.

Управління за цілями являє собою підхід, за яким кожний керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечують досягнення цілей керівників вищого рівня, тобто цілі формуються знизу доверху.

Процес реалізації стратегії складний багатоетапний процес, який будується на засадах залучення всіх членів організації для виконання завдань у відповідності до визначених цілей та пріоритетів організації, перерозподілу ресурсів, мотивації по результатах (рис. 4.4).



**Рис. 4.4. Процес реалізації стратегії**

**Головними проблемами в оцінці стратегічного плану виступають:**

- неможливість встановлення абсолютно всіх кількісних критеріїв оцінки;
- наявність цілей-антагоністів власників та керівництва організації;
- недостатність або недостовірність інформації.

#### **4.4. Бізнес-планування**

Важливим напрямком планування діяльності будь-якої організації не залежно від форми власності є розробка і забезпечення виконання бізнес-плану.

**Бізнес-план** – це організаційно-фінансовий документ, що характеризує подальший розвиток організації і спрямований на нарощення обсягів продажу та капіталу.

Бізнес-план потрібен для:

- будь-якого підприємця (власника) як орієнтир в його діяльності;
- майбутніх компаньйонів та співробітників, яких доцільно залучити до справи;
- банкірів та інвесторів, послугами яких треба буде користуватися;
- найманих менеджерів при здійсненні керівних функцій.

Саме із цих міркувань бізнес-план повинен бути дуже добре підготовленим, виглядати переконливо. Він має показати потенційні можливості справи та компанії.

В ньому в головних рисах повинні бути висвітлені всі найважливіші проблеми.

Бізнес-план не повинен бути перевантаженим детальними подробицями, а має продемонструвати загальну картину на 35–40 сторінках інформації.

Фахівець повинен одержати із цього бізнес-плану саме ту інформацію, яка йому потрібна.

Типовий бізнес-план складається із наступних розділів, як представлено в табл. 4.1.

*Таблиця 4.1*

**Структура типового бізнес-плану**

<b>№ п/п</b>	<b>Назва розділу</b>	<b>Зміст розділу</b>
1.	Розділ 1. Промисловість, компанія та її товари	Промисловість Компанія Товар або послуга
2.	Розділ 2. Ринкові дослідження та аналіз	Споживачі Розміри ринку товару та тенденції розвитку Конкуренція Оцінка долі ринку та продаж Шляхи розвитку ринку
3.	Розділ 3. План маркетингу	Загальна стратегія маркетингу Ціноутворення Тактика продаж Обслуговування та політика розповсюдження Реклама та комунікаційна діяльність
4.	Розділ 4. Рішення про планування розвитку	Розвиток та сучасний стан Труднощі та ризики Покращання товару та нові товари Витрати.
5.	Розділ 5. Виробниче та поточне	Географічне розташування Сприяння та вдосконалення

№ п/п	Назва розділу	Зміст розділу
	планування	Стратегія виробництва та планування Трудові ресурси
6.	Розділ 6. Узгоджене управління	Організація Провідний управлінський персонал Винагороди менеджера та право власності Рада директорів Менеджерська допомога та необхідні навички Підтримка професійного рівня
7.	Розділ 7. Загальний перелік	
8.	Розділ 8. Критичні ризики та проблеми	
9.	Розділ 9. Фінансовий план	Прогноз обсягів реалізації продукції Прогноз грошових надходжень та витрат Форма Прогноз грошових потоків Прогноз балансового звіту Точка беззбитковості Ціновий контроль Аналіз фінансового стану компанії
10.	Розділ 10. Пропозиції компанії	Потреби в фінансуванні Захист пропозицій Накопичення фондів (капіталізація) Використання фондів

На титульній сторінці бізнес-плану наводять назву і адресу організації, дані про засновників, суть і вартість проекту, межу секретності, тощо, а в додатках – копії угод, контрактів, ліцензій, листів та інших документів.

Основні джерела: [1; 11; 19; 21 ].  
Додаткові джерела: [14; 18; 27; 31].

### ***Запитання для самоперевірки:***

1. Охарактеризуйте планування як функцію менеджменту.
2. Визначте основні види планів та їх особливості.
3. Визначте етапи стратегічного планування та планування реалізації стратегії.
4. Охарактеризуйте складові процесу стратегічного планування.

5. Охарактеризуйте головні задачі реалізації стратегії.
6. Назвіть етапи процесу планування реалізації стратегії.
7. Наведіть етапи процесу реалізації стратегії.
8. Охарактеризуйте проблеми, які виникають при розробці, оцінці та реалізації стратегічного плану.

## Тема 5. Організація взаємодії як функція менеджменту

- 5.1. *Поняття організації взаємодії як функції менеджменту*
- 5.2. *Основи теорії організації*
- 5.3. *Організаційні структури управління*
- 5.4. *Проектування організаційних структур управління*
- 5.5. *Вибір організаційної структури. Удосконалення організаційних структур управління*

### 5.1. *Поняття організації взаємодії як функції менеджменту*

**Організація взаємодії** – це форма виявлення цілеспрямованого впливу на колективи людей, що передбачає формування об'єкта і суб'єкта управління, їх підрозділів і зв'язків між ними, створення структури управління підприємством.

Вона має три аспекти:

- розподіл роботи між працівниками у відповідності до їх кваліфікації;
- поділ організацій на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;
- встановлення взаємин повноважень, які зв'язують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

На базі цього виникає система підпорядкованості, або система владних взаємовідносин, що виражає спрямованість надходжень наказів та розпоряджень в організації.

Підпорядкованість будується на взаєминах повноважень, що вимагає виявлення сутності делегування.

**Делегування повноважень** є основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини людей (працівників) в організації. Воно дає позитивні результати лише при зваженому співвідношенні відповідальності, повноважень та звітності за роботу з боку підлеглого. В той же час підлеглий ніколи не буде нести повну відповідальність за доручену справу, оскільки за результати в цілому відповідає той, хто делегує підлеглому свої повноваження.

Таким чином можна визначити, що делегування є передачею завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

З іншого боку, делегування – це акт, який перетворює людину на керівника.

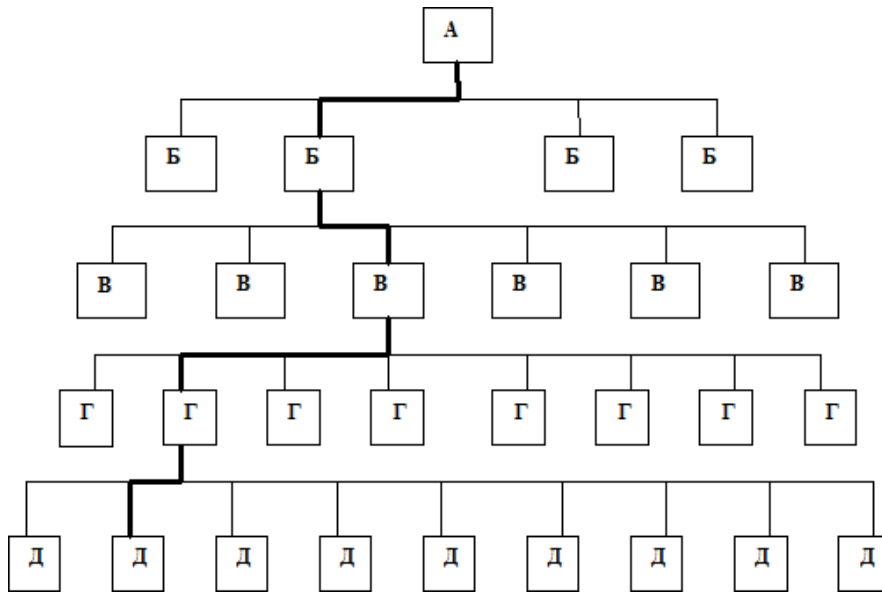
У свою чергу, **відповідальність** – це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання.

Відповідальність не може делегуватися

**Повноваження** – це обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі. Про це необхідно пам'ятати при здійсненні набору на роботу.



Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами і мають властивості розширяться в напрямі вищих рівнів управління (рис. 5.1). У менеджменті розрізняються лінійні та функціональні повноваження.



**Рис. 5.1. Схема скалярного ланцюга (літерами позначені рівні управління)**

**Лінійні повноваження** передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони дають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з вищими керівниками, виходячи при цьому з настанов, законів, звичаїв.

**Функціональні (штабні) повноваження** делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижнього рівня управління, який керує аналогічною функцією, але знаходиться у підпорядкуванні іншого лінійного менеджера.

Такі види діяльності як: проектування, підбір персоналу, юридична, маркетингова, економічна, – характеризуються функціональними повноваженнями (рис 5.2).

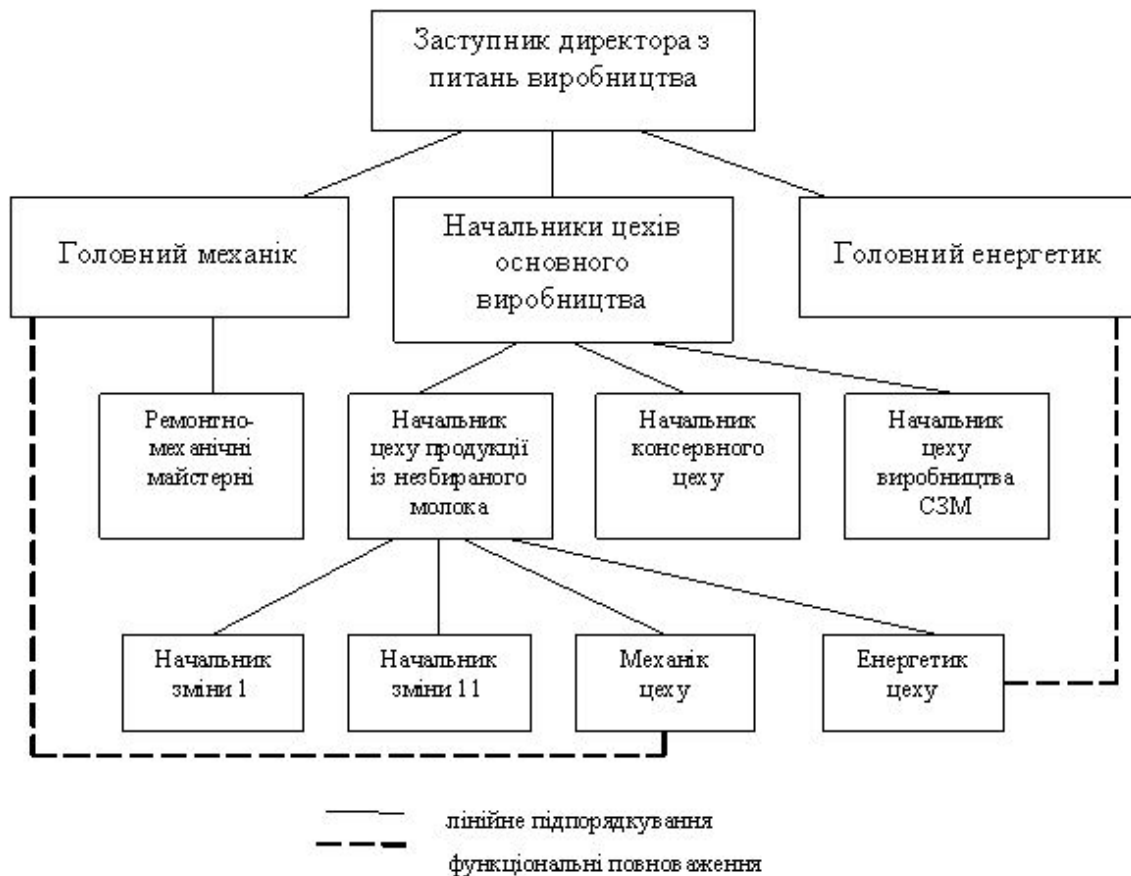
В межах функціональних повноважень розрізняють консультативний, обслуговуючий та особистий апарат управління.

Можна виділити такі види функціональних повноважень на вироблення конкретних рекомендацій:

– рекомендаційні, тобто спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;

– обов'язкові погоджування, коли функціональний керівник погоджує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня;

– паралельні, за яких рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.



**Рис. 5.2. Схема делегування функціональних повноважень**

Ефективна організація розподілу повноважень досягається через:

- ефективну організацію взаємовідносин між лінійними та штабними повноваженнями;
- координацію лінійних повноважень;
- подолання перешкод для ефективного делегування.

## **5.2. Основи теорії організації**

**За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють :**

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

**Класична теорія організації** ґрунтується на результатах досліджень А. Файоля та М. Вебера. Так, А. Файоль сформулював 14 універсальних принципів управління. М. Вебер у результаті емпіричного аналізу сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, ідеал, якого мають прагнути всі організації. За **Вебером ідеальна бюрократія** має такі основні характеристики:

- 1) **високий ступінь поділу праці** (операція повинна виконуватися фахівцем);

2) **чітка управлінська ієрархія** (кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому);

3) **численні правила, стандарти та показники оцінки роботи** (розробка набору правил та стандартів в організації для усіх виконавців робіт);

4) **«дух формальної знеособленості»**(менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих працівників);

5) **підбір кадрів має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями** кожного співробітника.

Сильні та слабкі сторони моделі Вебера наведені у (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>1. Такі характеристики, як:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- високий ступінь поділу праці;</li><li>- чітка ієрархія влади;</li><li>- формальний добір кадрів;</li><li>- значна формалізація</li></ul> <p>заввичай підвищують ефективність</p> <p>2. Спрощення сутності процесу організації</p>	<p>1. Жорсткість, стабільність та негнучкість моделі</p> <p>2. Ігнорування соціальних процесів в організації</p> <p>3. Теза щодо формальної знеособленості не є реалістичною</p>

У центрі уваги **неокласичної (поведінкової) теорії організацій** знаходиться людина, соціально-психологічні стосунки, індивідуальні та групові взаємозв'язки.

Професор Мічиганського університету Р. Лайкерт дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель, є менш ефективними. Він запропонував характеризувати організації за допомогою восьми ключових характеристик: процеси лідерства; процеси мотивації; процеси комунікацій (формальної і неформальної); процеси взаємодії (керівник – підлеглий; підлеглий – керівник); процеси прийняття рішень (зверху, знизу); процеси встановлення цілей (залучення підлеглих); процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки); процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

**Сучасна теорія організації (ситуаційний підхід)** розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має адаптуватися. На відміну від попередніх сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує ідеальної моделі до якої мають прагнути всі організації.

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

**Основні ситуаційні фактори**, які впливають на організаційну структуру: технологія; розміри організації; середовище; стратегія.

Кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

**Технологія** – процес перетворення входів в організацію(ресурсів) у виходи. Таке розуміння дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої.

Дослідження, пов'язані із вивченням взаємозв'язків «технологія-структура», проводилися **Джоан Вудворд**, яка визначила **три типи технологій**: одиничне виробництво, масове виробництво, процесне (безперервне) виробництво.

Існує тісний зв'язок між типом технології і організаційною структурою. Ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки структура фірми відповідає використовуваній технології. Не існує «ідеальної» організаційної структури фірми. Органічний принцип побудови організаційної структури сприяє ефективній роботі організацій, які використовують технології одиничного та процесного виробництва, а бюрократичний (механістичний) принцип підходить для організацій з технологією масового виробництва.

**Розміри організації.** Вчені Астенського університету з Бірмінгему вивчали широке коло організацій з метою визначення впливу технології та розмірів фірми на її структуру. За результатами своїх досліджень вони прийшли до таких висновків: технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.

У великих фірмах тісний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильний вплив на структуру у цьому випадку чинили розміри організації, з точки зору теорії, збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів розподілу праці (спеціалізація).

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

- складність середовища – визначається кількістю його компонентів, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;
- динамічність середовища – характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;
- невизначеність середовища – визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

**Перше дослідження взаємозв'язків між середовищем і структурою було проведено Т. Барнсомі Дж. Сталкером.** Вони ідентифікували два крайніх типа середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне(для якого характерні невизначеність та швидкі зміни).

Вони встановили, що організації, які функціонують в стабільному середовищі звичайно мають механістичну структуру, яка відрізняється від органічної структури, що мають організації в нестабільному середовищі.

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

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

### ***5.3. Організаційні структури управління***

Організація будь-яких людських прагнень – дуже складне завдання.

Побудова організацій здійснюється шляхом організаційного проектування. У свою чергу, останнє впливає із стратегічного плану і спрямоване на виконання місії та реалізацію цілей організації.

Організаційне проектування здійснюється зверху донизу і має такі етапи:

- горизонтальний поділ організації, наприклад, закріплення видів діяльності за лінійними та штабними(функціональними) підрозділами;
- налагодження зв'язків між різними підрозділами (вертикальний поділ організацій);
- визначення співвідношень повноважень різних посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами.

У результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних видів.

Структура – це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних областей, що побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

**Під організаційною структурою управління розуміють** – склад і підпорядкованість взаємопов'язаних управлінських ланок, що забезпечують здійснення функцій і задач управління.

Елементами організаційних структур управління є органи всіх систем управління, а також взаємозв'язки між ними.

Органом управління є ланка чи сукупність декількох ланок управляючої системи. Під **ланкою управління** розуміють структурні підрозділи, що виконують окрему функцію (частину П) або декілька функцій управління. Взаємозв'язок (підпорядкованість) ланок визначають рівень управління. Кожний рівень може включати в себе сукупність ланок управління.

Сукупність лінійних і функціональних служб (органів) утворює структуру управління. Організаційна структура управління включає в себе:

кількість і види осередків (ланок) управління на кожному його рівні; взаємне розташування; зв'язки і підпорядкованість цих осередків; задачі; права і обов'язки кожної ланки; чисельність і професійно-кваліфікаційний склад співробітників.

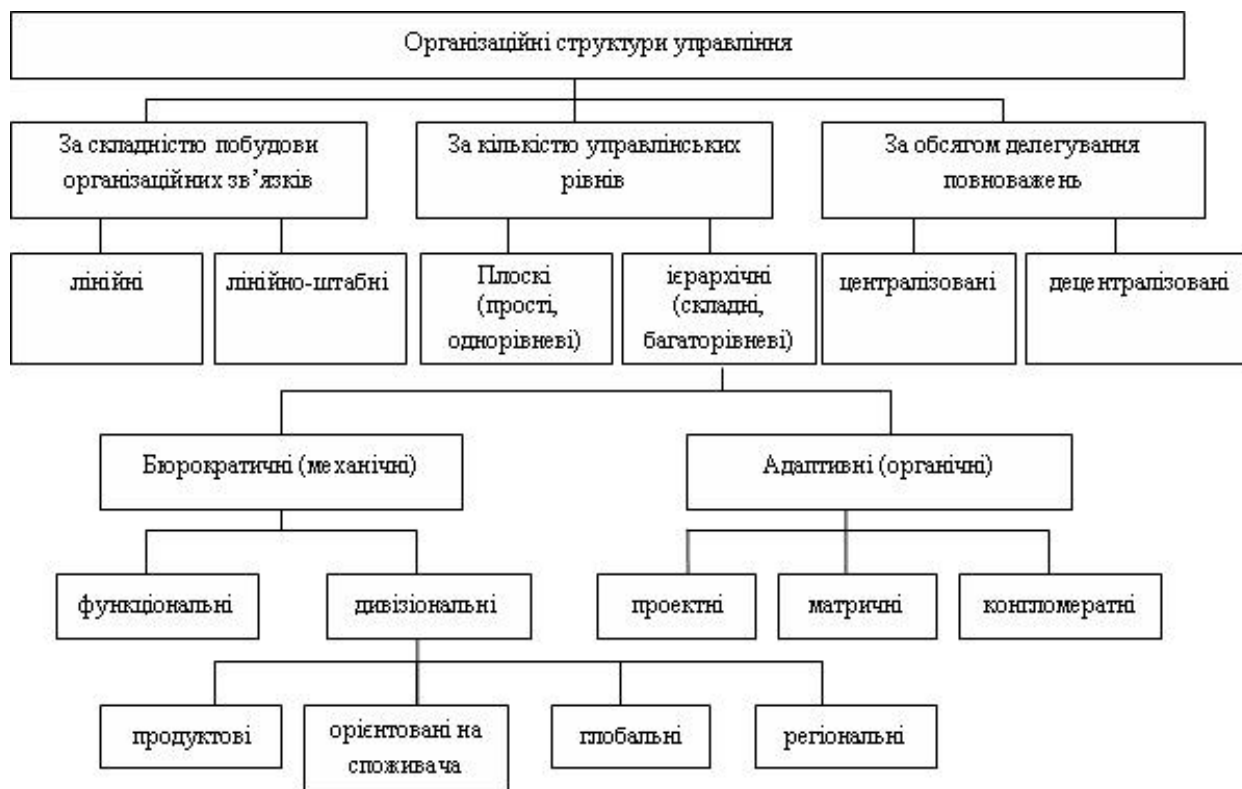
Раціональна організаційна структура не повинна допускати дублювання виконання одних і тих же функцій на різних рівнях прийняття того чи іншого рішення. Кожному рівню і кожній ланці управління повинні бути надані права і обов'язки приймати відповідні рішення. Організаційна структура повинна швидко пристосовуватись до умов і завдань виробництва, що змінились, мати ефективні комунікації.

Структура управління закріплюється в організаційних схемах і в положеннях про структурні підрозділи.

Схема організаційної структури управління відображає стан підрозділів та посад і характер зв'язків між ними. Розрізняють наступні типи організаційних зв'язків:

- лінійні (адміністративне підпорядкування);
- функціональні (за сферою діяльності, без прямого адміністративного підпорядкування);
- міжфункціональні або коопераційні (між підрозділами одного управлінського рівня).

Класифікація організаційних структур, яка може бути зображена за допомогою схеми (рис. 5.3).



**Рис. 5.3. Класифікація організаційних структур управління**

**Основними типами управлінських структур є лінійні і функціональні.**

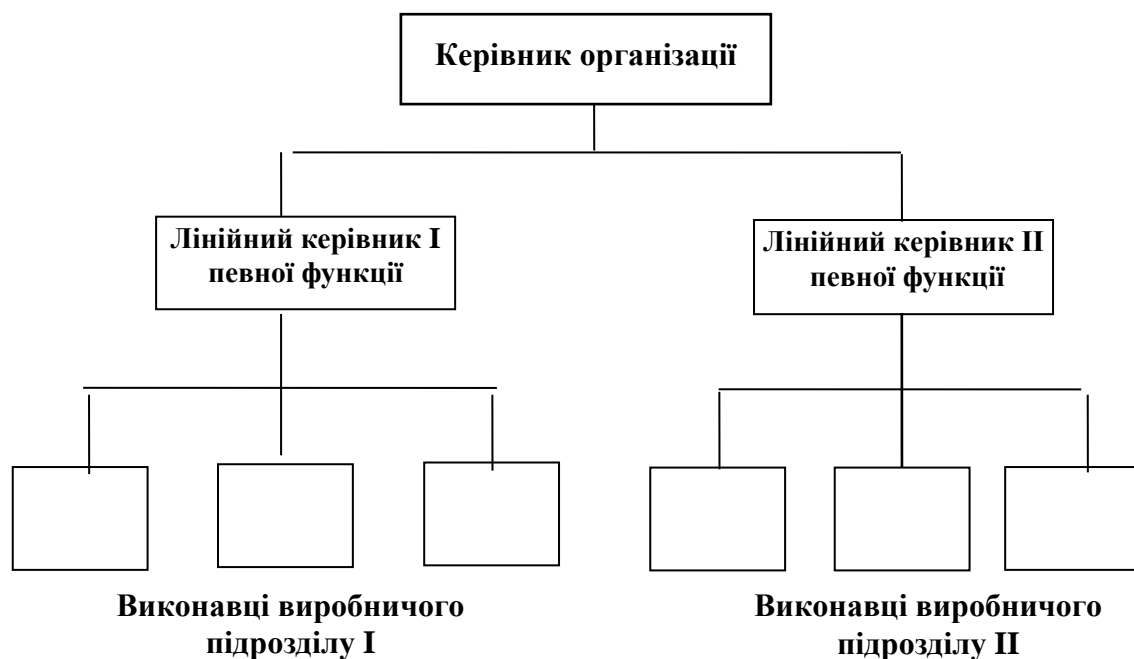
Лінійна структура управління будується на основі таких принципів: єдність підпорядкування; відповідальність лінійних керівників за кінцеві результати роботи підрозділу; ступеневість управління; забезпечення оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією; оптимізація кількості підлеглих у одного керівника; врахування громадських форм управління.

Лінійні організації характерні для малих підприємств, в той же час як середні та великі підприємства потребують постійні послуги фінансових експертів, юристів тощо.

Організаційна структура, у якій всі одиниці зв'язані із верхнім та підпорядкованим складом чіткою системою підпорядкованості – **лінійна структура**. Така структура передбачає, що кожний її член контролюється одним керівником, крім самого верхнього рівня, і в той же час контролює робітників на нижчій ієрархічній ступені.

Як показано на рис. 5.4 при лінійній структурі управління всі функції управління підпорядкованими підрозділами зосереджуються в одній ланці.

Кожний працівник підпорядкований і підзвітний тільки одному керівнику і зв'язаний із вищестоящою організацією тільки через нього. Цей тип структури характеризується: простотою, ясністю і чіткістю взаємозв'язків між ланками і працівниками, ефективністю взаємодій.

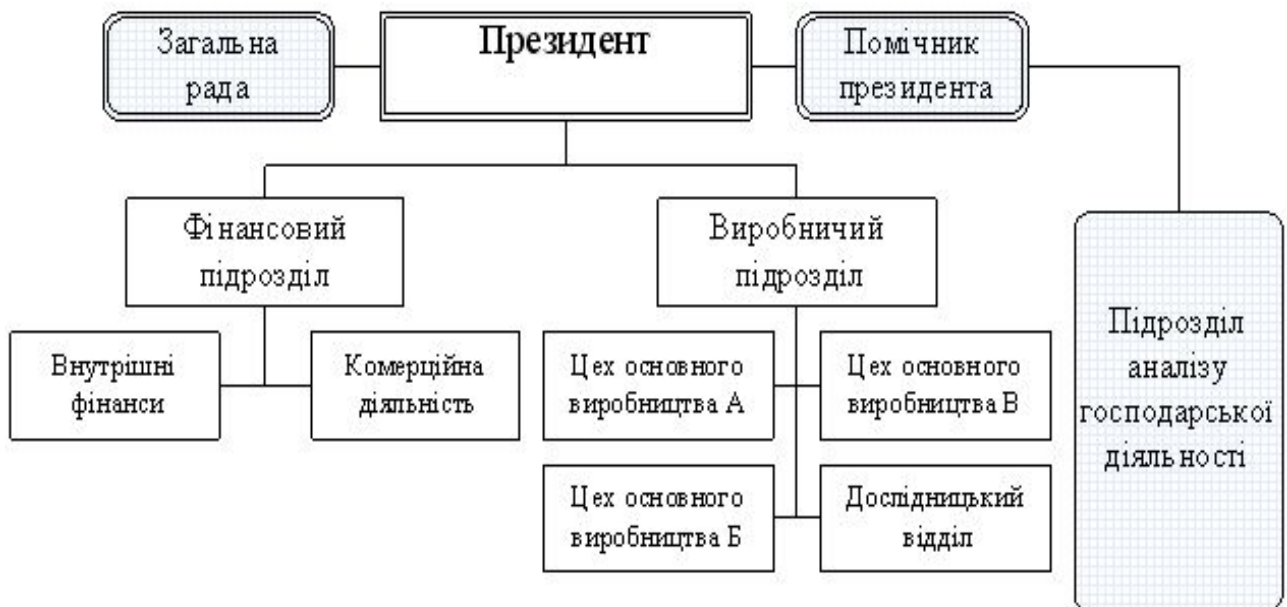


**Рис. 5.4. Лінійна структура управління**

**Лінійно-штабна структура** є різновидом лінійної (рис. 5.5). Суть її полягає в тому, що при лінійному керівництві є штаб спеціалістів з

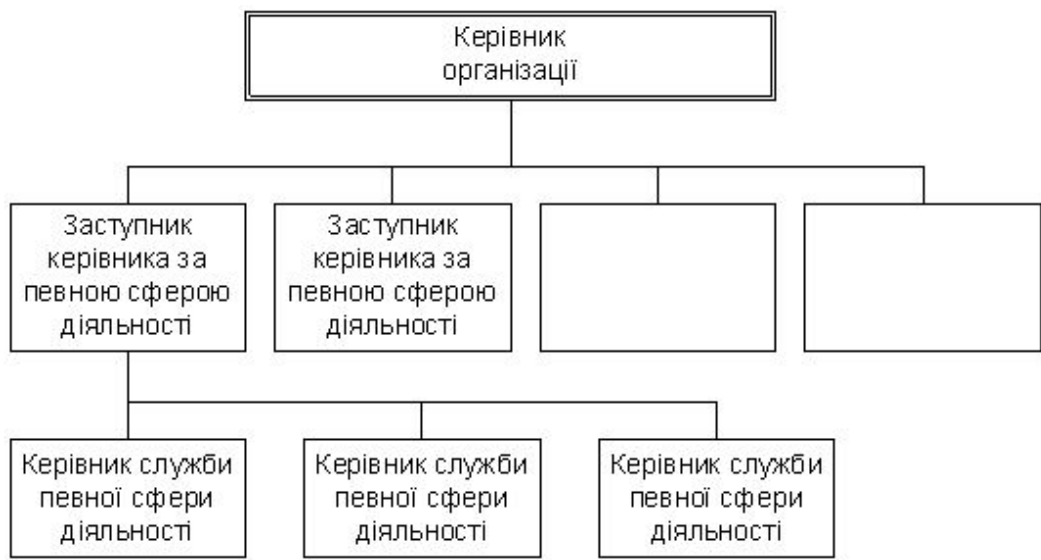
найважливіших проблем управління, їх задача – готувати пропозиції, за якими будуть прийняті остаточні рішення.

До недоліків такої організації слід віднести розпливчастість лінійної відповідальності та небезпека збільшення кількості підрозділів штату радників та помічників. В зв'язку із цим організації із якісним менеджментом мають, як правило, незначну чисельність таких підрозділів.



**Рис. 5.5. Лінійно-штабна побудова організації**

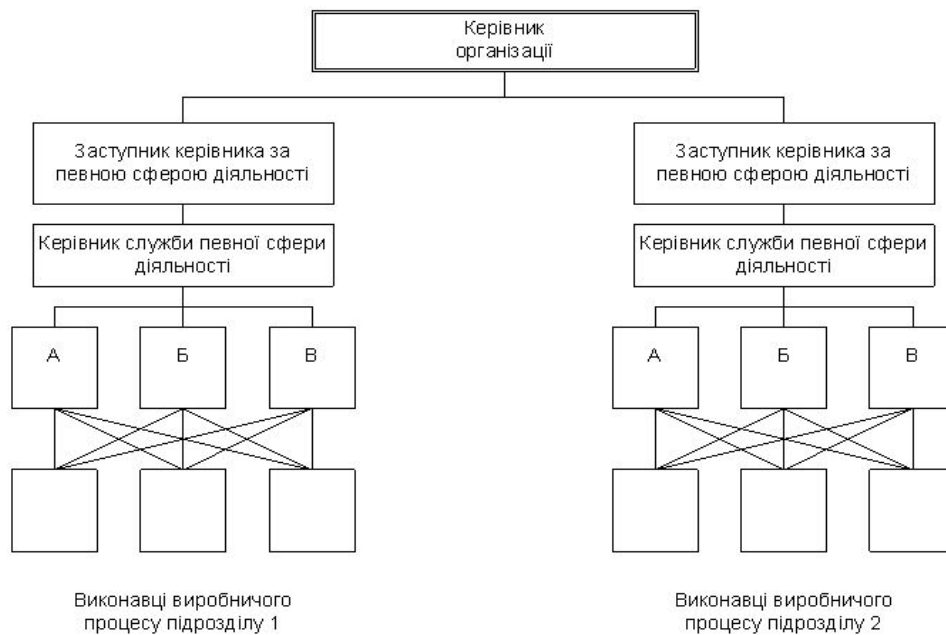
Функціональна структура передбачає, що кожний підпорядкований підрозділ одержує вказівки від декількох керівників ланок (рис. 5.6).



**Рис. 5.6. Функціональна структура управління**

Лінійно-функціональна структура об'єднує в собі переваги лінійної і функціональної і тепер набула широкого розповсюдження (рис. 5.7).





**Рис. 5.7. Лінійно-функціональна структура управління**

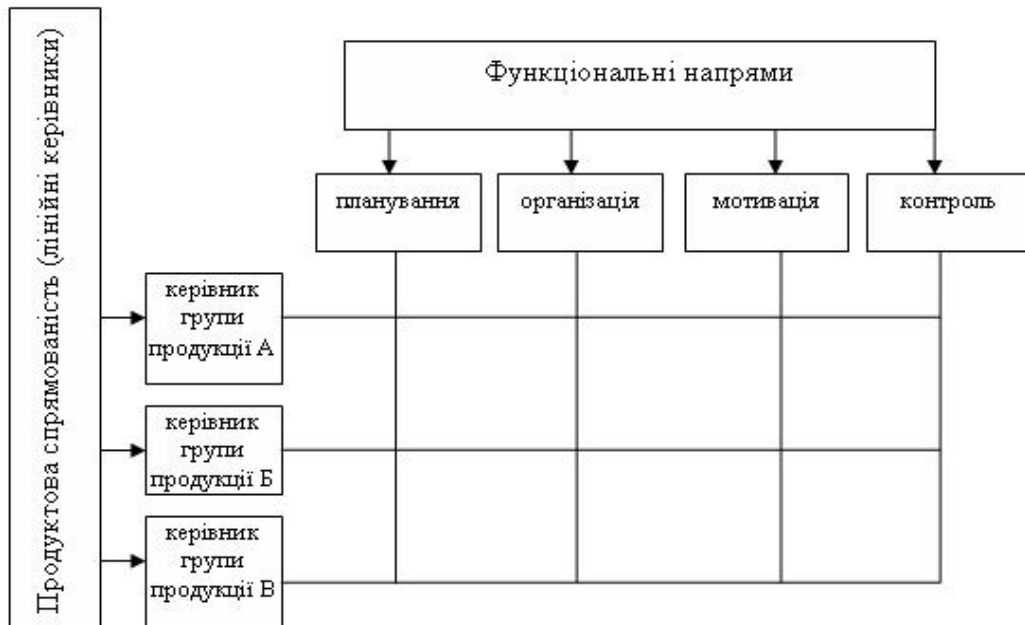
В цій структурі при лінійному керівництві на кожному рівні управління створюються спеціалізовані підрозділи, які, на відміну від штабів, мають певні права по відношенню до підпорядкованих ланок.

Отже, лінійно-функціональна структура має чітку ієрархічну будову, де різні ланки управління об'єднуються по горизонталі, а ступені – по вертикалі.

Задачі прискорення НТП та швидкого пристосування до ринку пред'являють особливі вимоги до гнучкості структур управління. Це породжує принципово нові організаційні структури, яким відповідають методи управління. Це структури з тимчасовими органами; структури з комітетами, сформованими на міжвідомчій основі з представників різних органів; управління по проекту; матричні структури; органи програмного управління і ін. Всі ці варіанти одержали назву програмно-цільових структур.

При наявності в організації обмеженої кількості складних, трудомістких і суттєво різних програм, високу ефективність показує матрична структура.

**Матрична структура являє собою гібрид між функціональною організаційною структурою і структурою, орієнтованою на програми, проекти і т.п. (тобто, програмно-цільові) (рис. 5.8).**



**Рис. 5.8. Матрична організаційна структура**

Ця структура відображає матричний характер взаємозв'язків і взаємовідносин між різними функціональними відділами в процесі їх участі у виконанні різних проектів, програм, завдань. В матричній організаційній структурі кожному керівнику проекту на весь час реалізації цього проекту підпорядковують конкретного співробітника або групу співробітників кожного із відділів, що приймають участь в роботі, в залежності від необхідних знань і досвіду. Цей персонал і складає основу колективу, що здійснює реалізацію проекту.

Для організацій з широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюються споживачі, а також для міжнародних організацій слід використовувати **дивізійні структури**, серед яких можна виділити продуктові, споживчі та територіальні структури управління.

Згідно з **продуктовою структурою** конкретному керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції (рис. 5.9).



**Рис. 5.9. Продуктова організаційна структура**

В цьому випадку багато уваги приділяється конкретному продукту. Позитивні риси, притаманні цій структурі:

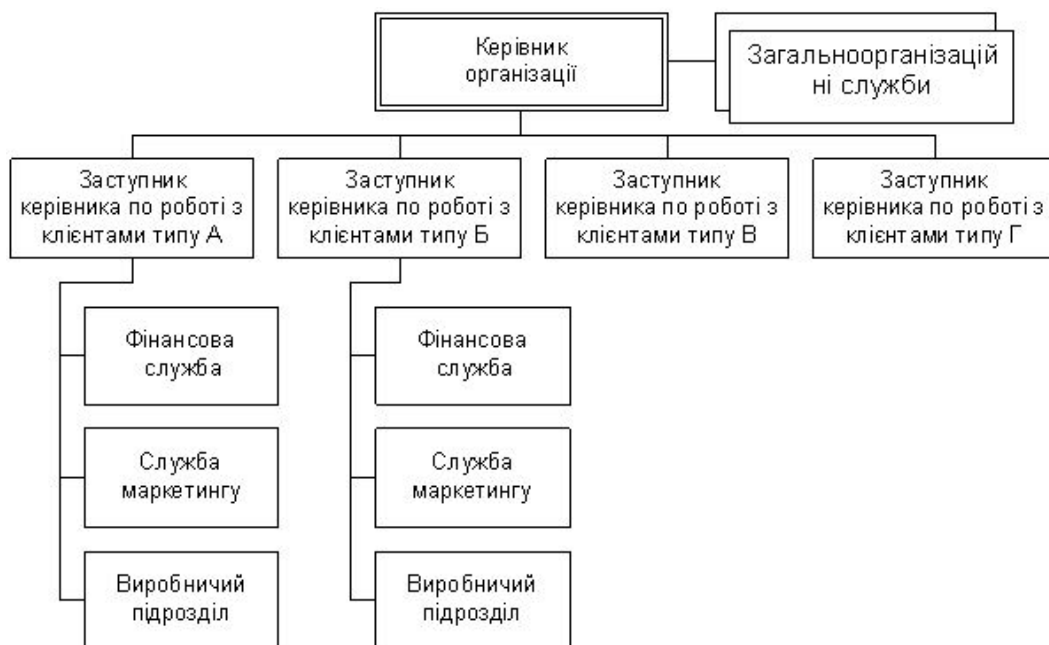
- можна ефективно здійснювати контроль видатків;
- гнучкість пристосування до ринку;
- легка координація дій.

**Структура управління, що орієнтована на споживача**, має підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення потреб певних груп споживачів (покупців) (рис. 5.10).

При такій структурі управління всі підрозділи групуються навколо певних груп споживачів.

**Територіальна структура управління** формується за географічним розташуванням підприємства. Так, збутові підрозділи підприємства можуть розташовуватися в різних регіонах України і навіть світу. На рис. 5.11. зображена територіальна структура управління організацією, що діє на міжнародних ринках. За таким принципом побудовані організації, які, як правило, працюють з однорідною продукцією на значних за територією площах (Coca-Cola, Xerox).

**Координаційну структуру** використовують тоді, коли одночасно виконується велика кількість програм. Функції керівника делегуються менеджерам – кураторам служб або функціональним блокам, які складаються з кількох служб.



**Рис. 5.10. Організаційна структура, орієнтована на споживача**



**Рис. 5.11. Територіальна структура управління міжнародною організацією**

Поєднання різноманітних видів структур отримало назву **конгломератної структури**. На підприємстві часто в одній службі застосовується продуктова структура, в іншій – лінійно-функціональна, ще в іншій – матрична. Це один із видів адаптаційних структур.

Обираючи структуру, організація повинна орієнтуватися на спеціальний розподіл праці, обсяг управління, необхідність координації дій підрозділів.

#### ***5.4. Проектування організаційних структур управління***

При проектуванні організаційних структур необхідно дотримуватись наступних вимог:

- впорядкування задач у відповідності до найважливіших елементів процесу;
- приведення управлінських задач у відповідності із принципами компетентності та відповідальності;
- обов’язковий розподіл відповідальності;
- короткі шляхи управління;
- баланс стабільності та гнучкості;
- здатність до цілеорієнтованої самоорганізації та активності;
- стабільність циклічно повторюваних дій.

Забезпечують ефективне управління положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.

Повноваження структурних підрозділів окреслюються положеннями про відділи (служби).

**Положення** – це документ, що визначає порядок утворення, права, обов'язки і організацію роботи апарату управління і структурних підрозділів.

Здійснює загальне управління організацією апарат управління.

**Апарат управління** – це організаційна сукупність управлінських працівників (керівників, спеціалістів, технічних виконавців), об'єднаних у відповідні структурні підрозділи (відділи, бюро, групи та ін.).

Структура апарату управління відображається в організаційно-структурних схемах.

При побудові організаційної структури апарату управління керуються такими вимогами:

- організаційні зв'язки підрозділів і окремих працівників повинні бути простими для здійснення ефективних комунікацій в організації;

- розподіл апарату управління на рівні управління, з точки зору технології трудових процесів та процесу прийняття рішень, має бути раціональним;

- на кожному рівні управління коло завдань і повноважень має бути чітко визначене персоналу;

- повинно здійснюватись розмежування повноважень керівників вищих і нижчих ступенів управління;

- структура апарату управління повинна відповідати вимогам технології виробництва, бути легко адаптованою до змін зовнішнього середовища.

В основі роботи апарату управління лежить технологія процесу управління, яка спрямована на забезпечення злагодженої роботи всіх членів організації, закріплених за структурними підрозділами.

Технологія управління включає:

- визначення елементів за кожною функцією управління;

- розподіл кожного елемента на складові;

- встановлення послідовності та раціональних методів виконання цих елементів за допомогою сучасних технічних засобів;

- розподіл робіт між виконавцями із урахуваннями необхідного рівня кваліфікації;

- визначення технічного обґрунтування витрат робочого часу на виконання цих робіт.

Основними критеріями ефективної роботи апарату управління повинні стати:

- оперативність вирішення завдань;

- надійність роботи;

- гнучкість роботи;

- функціональна замкненість органів апарату управління;

– єдиноначальність і колегіальність, персональна відповідальність, безперервне делегування повноважень на нижчі ступені управління.

Розподіл і кооперація праці при формуванні апарату управління відіграють надзвичайну роль.

**Розподіл праці** в сфері управління – розмежування процесу управління на окремі складові, виділення їх у самостійні види робіт (спеціалізація), утворення структурних підрозділів і розмежування посадових обов'язків персоналу.

**Кооперація** – спільна участь працівників у виконанні управлінської праці.

Побудова організаційної структури, визначення штатів та функцій апарату управління регламентуються такими організаційними документами:

- статутом організації;
- положенням про апарат управління організації;
- положенням про структурні підрозділи;
- штатним розписом;
- посадовими інструкціями персоналу (функціональними обов'язками).

### ***5.5. Вибір організаційної структури. Удосконалення організаційних структур управління***

Для того щоб визначити, які типи організаційних структур найбільше підходять для досягнення цілей, поставлених перед організацією, необхідно розуміти переваги та недоліки кожного типу організаційних структур.

На формування організаційної структури впливають розміри організації, технологія, що застосовується, оточуюче середовище, організаційно-правова форма.

Організаційна структура регулює:

- розподіл задач по структурних підрозділах;
- забезпечує необхідний рівень компетенції при вирішенні окремих проблем;
- формує взаємодію окремих елементів організації, не обмежуючи ініціативу її членів;
- відносини членів організації, визначаючи рівень відповідальності кожної посадової особи та обсяг її управлінських функцій;
- обсяг та якість інформаційних потоків.

Для забезпечення ефективної роботи організації необхідно, щоб структура організації була найбільш повно адаптована до зовнішнього середовища, забезпечувала самостійне існування та володіла здатністю до подальшого розвитку.

Організаційна структура має бути оптимальною. Існують критерії, які визначають її оптимальність, до них відносяться:

- найкоротший шлях від системи керування до керованої системи;

- оптимальна кількість рівнів та ланок управління;
- найменша кількість «входів» та «виходів» кожної ланки;
- чіткий склад видів робіт по управлінню кожної ланки;
- відсутність дублювання робіт.

Удосконалення організаційних структур проходить наступні етапи:

- з'ясування основних недоліків існуючої системи управління відносно поставлених цілей;
- систематизація проблем, які визначені;
- визначення основних напрямків подальшого детального аналізу систем управління;
- розроблення пропозицій щодо удосконалення існуючої організаційної структури.

Вибір організаційної структури забезпечує подальшу ефективність роботи організації в цілому та її окремих функціональних підрозділів, тому організаційна структура повинна бути раціональною, що передбачає:

- відсутність дублювання при виконанні функцій;
- надання певних прав та обов'язків під час прийняття управлінських рішень;
- чітко розмежовані повноваження і коло відповідальності структурних елементів;
- прийняття остаточного рішення на рівні, який володіє найбільшим обсягом інформації;
- збалансованість відповідальності з правами посадової особи;
- відповідність обсягу управлінських функцій чисельності штату, на який покладено їх виконання.

Сучасні організації більш складні за внутрішньою побудовою, а обмеження, які до них пред'являє оточуюче середовище, значно вимогливіші.

Основні джерела: [1; 11; 19; 21 ].

Додаткові джерела: [14; 18; 27, 31].

### ***Запитання для самоперевірки:***

1. Перерахуйте основні складові раціонального виконання організації. Дайте визначення організації як функції менеджменту.
2. Визначте основні завдання організації як функції управління.
3. Дайте визначення існуючих типів повноважень.
4. Охарактеризуйте відмінності між лінійними та функціональними повноваженнями в організаціях.
5. Визначте чинники здійснення ефективних лінійних повноважень.
6. Роль посадової інструкції в організації роботи персоналу.

7. Охарактеризуйте положення про структурний підрозділ як документ, що регламентує діяльність окремих підрозділів.

8. Визначте роль апарату управління в організації.

9. Окресліть вимоги, що висуваються при побудові апарату управління.

10. Дайте визначення технології процесу управління.

Дайте характеристику основним типам розподілу праці в сфері управління.



## Тема 6. Мотивація як функція менеджменту

6.1. Визначення мотивації.

6.2. Теорії мотивації

6.3. Матеріальне стимулювання праці

6.4. Системи мотивації персоналу в країнах Західної Європи та в США

### 6.1. Визначення мотивації

**Мотивація** – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонування себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення власних цілей або цілей організації, це форма цілеспрямованих дій для підвищення зацікавленості в досягненні кінцевих результатів.

Мотивація базується на двох категоріях: **потребах** (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і **винагородах** (це те, що людина вважає цінним для себе).

Потреби бувають первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), а винагороди – внутрішні (задоволення від виконання безпосередньо роботи: зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (отримуються за допомогою організації: зарплата, кар'єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо). Узагальнену модель мотивації через потреби можна зобразити на рис. 6.1.

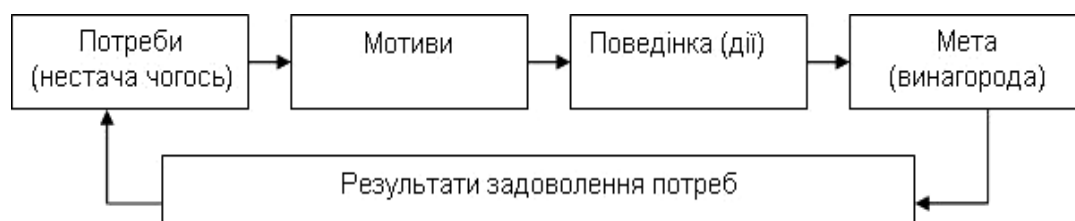


Рис. 6.1. Схема моделі мотивації через потреби

### 6.2. Теорії мотивації

На протязі розвитку менеджменту як науки склалась обґрунтована система теорій мотивації, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Класифікація теорій мотивації з виділенням груп змістовних та професійних теорій подана на рис. 6.2.

Спочатку розглянемо змістовні теорії.

Видатний український вчений *Туган-Барановський* виділив п'ять груп потреб:

- 1) фізіологічні;
- 2) статеві;
- 3) симптоматичні інстинкти та потреби;
- 4) альтруїстичні;

5) потреби практичного характеру.

Ієрархію потреб за *Маслоу* характеризує рис. 6.3.

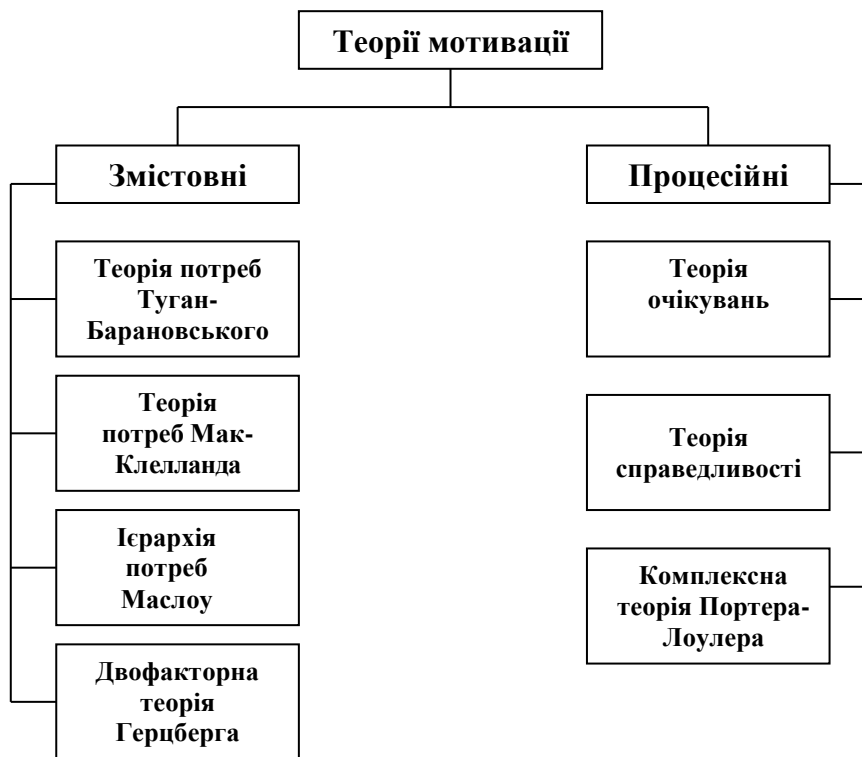


Рис. 6.2. Класифікація теорій мотивації

Виділені такі групи потреб:

1. Потреби в їжі, воді, одязі, помешканні, сексі тощо.
2. Потреби у захисті від фізичної та психологічної небезпеки.
3. Потреби відчувати причетність до подій.
4. Потреби поваги з боку оточення (начальників, підлеглих), признання, самоповаги.
5. Потреби в реалізації своїх можливостей.



Рис. 6.3. Класифікація потреб за теорією А.Маслоу

У теорії Мак-Клелланда йдеться про те, що треба враховувати три потреби: влади; успіху; причетності.

Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на гігієнічні та мотиваційні (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

### Групи факторів за теорією Герцберга

Фактори	
гігієнічні	мотиваційні
Політика фірми і адміністрації Умови роботи Заробіток Міжособисті відносини з начальником, колегами, підлеглими Рівень безпосереднього контролю за роботою	Успіх Просування по службі Визнання та схвалення результатів роботи Висока міра відповідальності Можливості творчого та ділового зростання.

Гігієнічні фактори пов'язані із середовищем, яке оточує працівника, а мотивації – зі змістом самої роботи. Між теоріями Маслоу і Герцберга є певний зв'язок, який характеризується табл. 6.2.

Таблиця 6.2

### Зв'язок між факторами теорії Маслоу і Герцберга

Фактори	Потреби
Мотиваційні	Самовираження Поваги Соціальні
Гігієнічні	Безпеки і захищеності Фізіологічні

Основні характеристики змістовних теорій подані на рис 6.4.

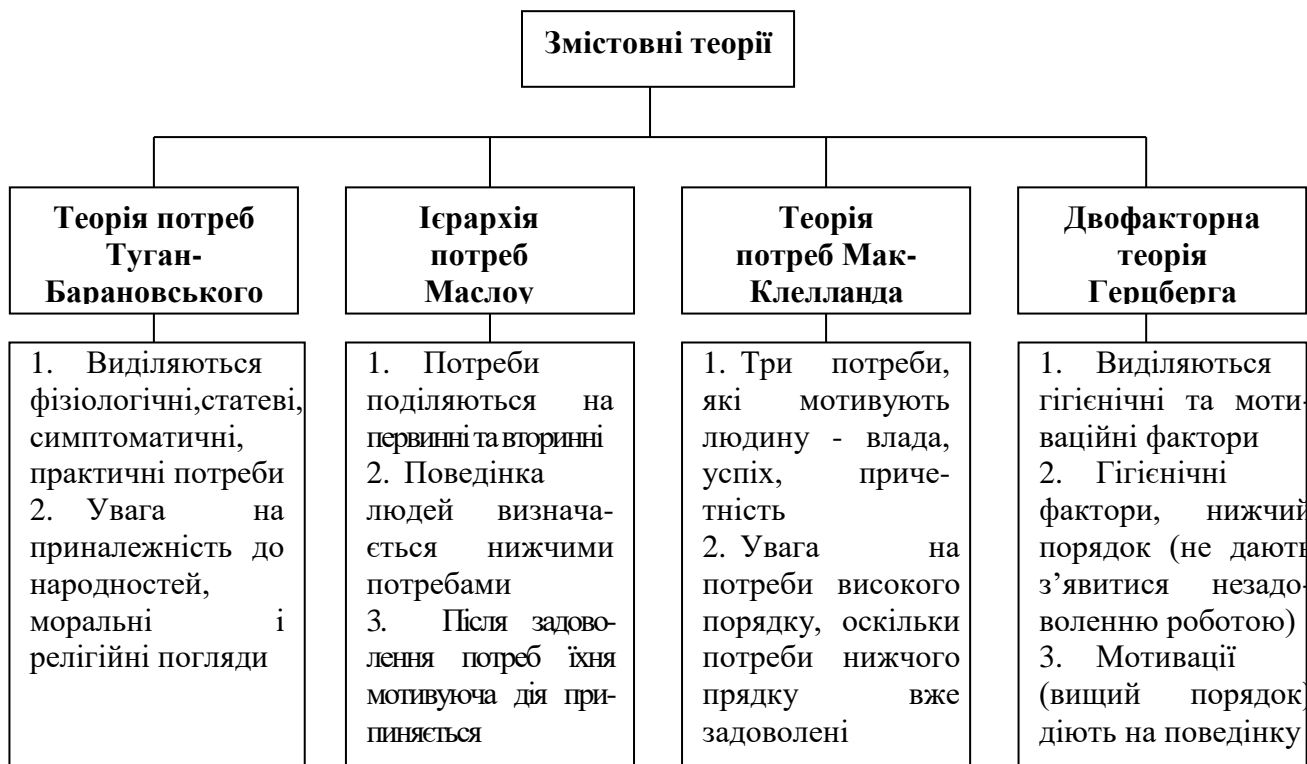
Наведемо коротку характеристику процесійних теорій.

**Теорія очікувань** базується на очікуванні появи якоїсь події (рис. 6.5).

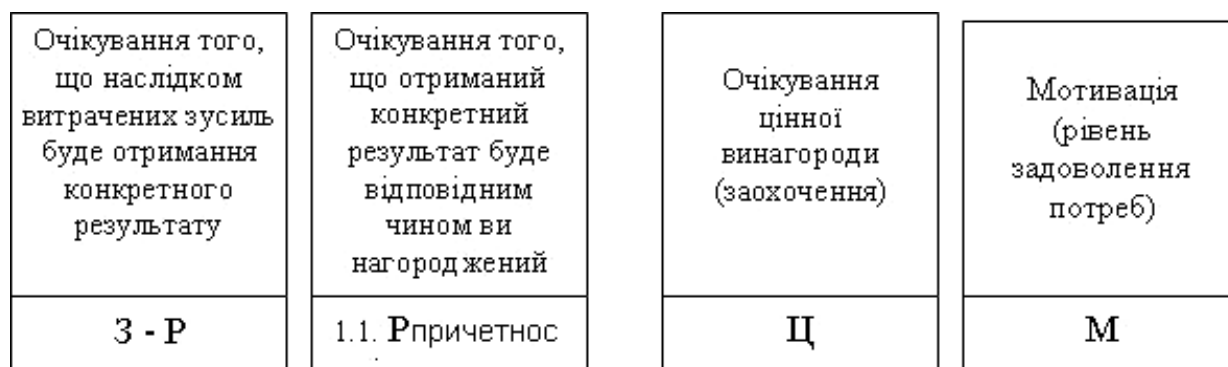
Наприклад, після закінчення інституту випускник очікує направлення на роботу. Виділяють такі очікування:

- щодо «затрат-результатів»(робітник економить матеріал і очікує підвищення розряду);
- щодо «результатів-винагород»(працівник чекає винагороду);
- щодо цінності заохочення або винагороди (залежить від особистих характеристик людини).

Згідно з **теорією справедливості** працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їхня віддача в роботі буде низькою.



**Рис. 6.4. Основні характеристики змістовних теорій**

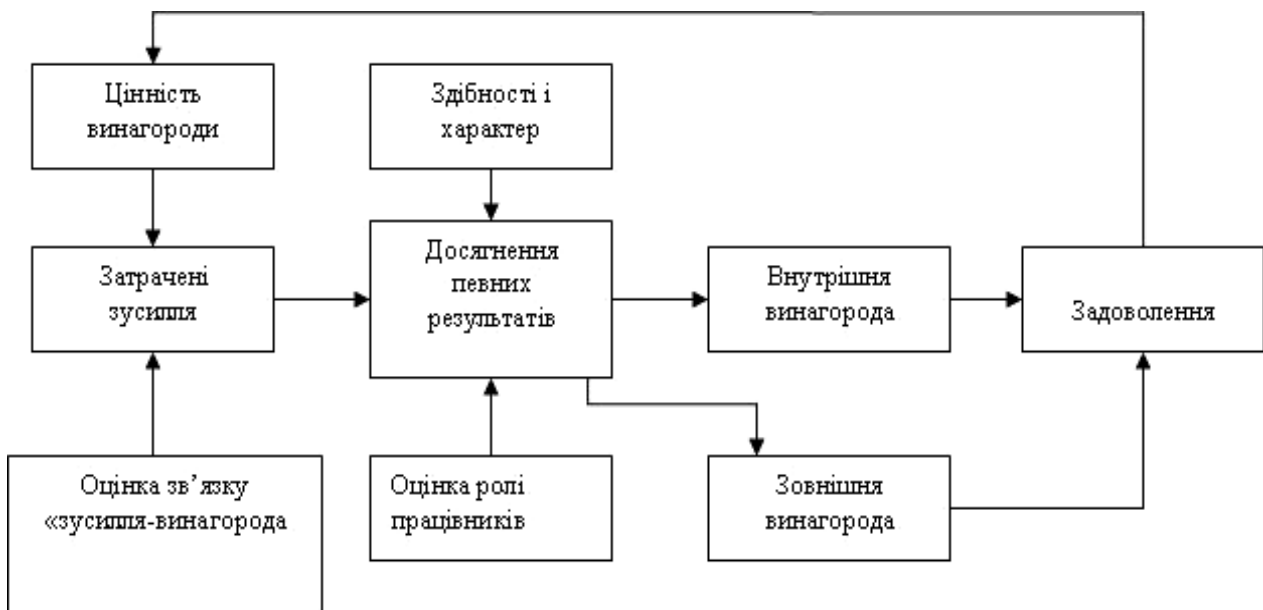


**Рис. 6.5. Модель мотивації за теорією очікування**

**Комплексна теорія Портера-Лоулера** базується на моделі, яка показана на рис. 6.6. Модель враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

### **6.3. Матеріальне стимулювання праці**

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці (рис. 6.7).



**Рис. 6.6. Схематична модель комплексної теорії Портера-Лоулера**



**Рис. 6.7. Зміст матеріального стимулювання праці**

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Формування систем матеріальних стимулів праці передбачає здійснення трьох етапів встановлення цілей, ресурсного забезпечення і побудови системи матеріальних стимулів праці. Використання цих систем полягає у впровадженні системи матеріальних стимулів праці та управлінні нею.

Вивчення й аналіз розвитку матеріального стимулювання праці свідчать, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні та організаційні (рис. 6.8).

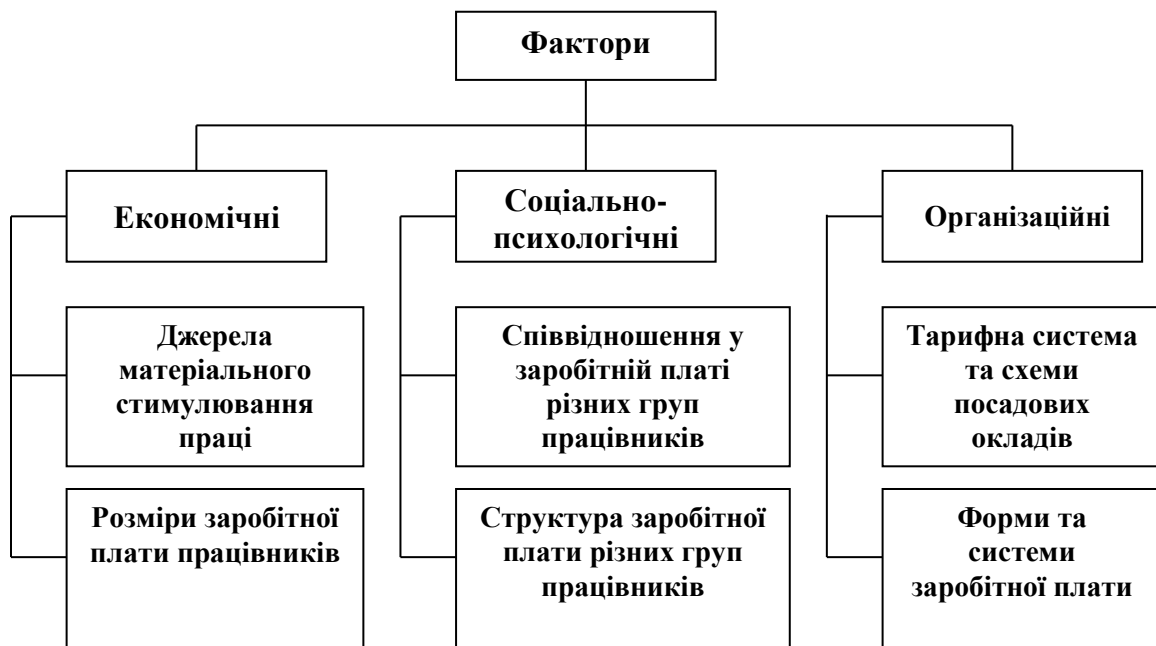


Рис. 6.8. Класифікація факторів

Формування систем матеріальних стимулів праці здійснюється за допомогою структурно-функціональної моделі, відповідно до якої кожен етап реалізується за допомогою конкретної групи факторів (рис. 6.9).

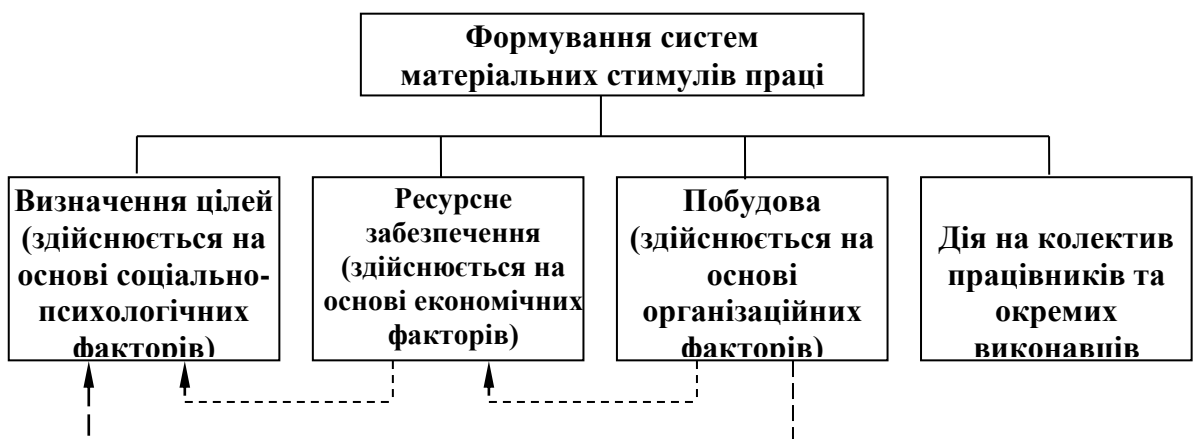


Рис. 6.9. Структурно-функціональна модель процесу формування систем матеріальних стимулів праці

**Економічні способи мотивації** ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди, які підвищують їхній добробут. Такі вигоди можуть бути **прямими**, наприклад, у вигляді деякої суми грошей, чи **непрямими**, що полегшують отримання прямих (додатковий вільний час, що дозволяє відпрацювати в іншому місці).

**Основною формою прямої економічної мотивації є заробітна плата за виконання основної роботи.** Звичайно вона залежить від займаної посади, кваліфікації, стажу роботи, кількості і якості затраченої праці. **Заробітна плата буває відрядною**, коли в основу визначення її розміру покладається обсяг випущеної продукції, і **погодинною**, яка залежить від кількості відпрацьованого часу.

**Погодинна форма заробітної плати** застосовується щодо керівників, фахівців, службовців, а також тих працівників, результати діяльності яких або не піддаються точному обліку та виміру, або не вимагають його зовсім, наприклад, наладчиків устаткування. Залежно від способу нарахування вона буває **погодинною, поденною і помісячною.**

**Мотивуючими елементами при погодинній оплаті праці є її величина і наявність у необхідних випадках премій.**

**Відрядна форма заробітної плати** застосовується в основному щодо працівників, конкретні результати діяльності яких легко вимірювані і їхній ріст необхідно стимулювати, а вироблення продукції є вирішальним результатом роботи. Як і в попередньому випадку, застосування відрядної оплати праці вимагає наявності науково обґрунтованих норм (вироблення, витрат і т.п.) і надійного обліку результатів.

Відрядна форма заробітної плати підрозділяється на системи за такими критеріями, як **способи визначення відрядної розцінки, розрахунку з працівниками** (індивідуально чи колективно), **матеріального заохочення.**

На відміну від погодинної заробітної плати, що має тільки дві системи (просту і преміальну), у відрядній їх значно більше.

**1. При прямій** (індивідуальній і колективній) **відрядній заробітній платі** її величина визначається залежно від виконаного обсягу роботи за єдиною розцінкою за одиницю продукції.

**Індивідуальна відрядна оплата праці** застосовується там, де люди працюють або самостійно, або спільно і виконують однакову за характером і кваліфікацією роботу (наприклад, бригада мулярів).

**Колективна відрядна використовується** в тому випадку, якщо виконавці різної кваліфікації і спеціальності трудяться самостійно чи спільно над складним комплексним об'єктом, будучи зв'язаними кінцевим результатом (технічний проект літака).

**2. Непряма відрядна заробітна плата** (індивідуальна чи колективна) застосовується щодо працівників, що обслуговують інших, оплачуваних за прямою відрядною. Звичайно вона використовується щодо тих видів виконавців, від яких мало що залежить.

**При відрядно-прогресивній** заробітній платі в межах установленої вихідної норми виробітку праця оплачується за прямими відрядними розцінками, а понад неї – за підвищеними.

Ступінь збільшення розцінок визначається за допомогою спеціальної шкали, що характеризується числом «ступенів» оплати (десь до трьох) і їх «крутістю».

**Відрядно-преміальна система** оплати праці сполучає відрядний заробіток із премією за кількісні і якісні результати діяльності (зростання продуктивності; зниження витрат на засвоєння нової техніки і технології).

**3 Акордна система, в ній** заробіток визначається відразу на весь обсяг виконаної роботи.

Стимулююча функція колективної оплати праці (а також преміювання) багато в чому забезпечується використанням **коефіцієнта трудової участі (КТУ)**, що дає узагальнену кількісну оцінку внеску кожного в кінцевий результат. КТУ враховує індивідуальну продуктивність праці, складність і якість роботи, допомогу інших, дотримання трудової і виробничої дисципліни.

**Крім основної заробітної плати, нараховується ще додаткова,** що нараховується за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички, у формі різного роду доплат, що носять компенсаційний характер.

**Система преміювання.** Підставами для преміювання робітників служать економія ресурсів, збільшення прибутку, насамперед у сфері діяльності, що не має прямого відношення до даного працівника, різного роду наукові досягнення, раціоналізаторські пропозиції, успішне проведення заходів щодо попередження проблем, виняткові заслуги. Для того, щоб премії відігравали роль діючого стимулюючого фактора, вони, як у свій час показав ще Ф. Тейлор, повинні складати не менше 30% основного заробітку.

**Непряма економічна мотивація** – це мотивація вільним часом. Її конкретними формами є: скорочений робочий день або збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені витрати праці (наприклад, у сфері науки, освіти); змінний чи гнучкий графіки роботи, які роблять режим більш зручним для людини, що дозволяє йому без збитку для неї займатися іншими справами; надання відгулів за частину зекономленого при виконанні роботи часу, у вітчизняній практиці поки що поширення не одержало.

**До організаційних способів мотивації** можна віднести мотивацію цілями, мотивацію збагаченням роботи і мотивацію участі в справах фірми.

**Німецькі вчені Ф.В. Зігерт і Л. Ланг пропонують такі 15 критеріїв мотивуючої організації праці.**

1. Будь-які дії повинні бути осмисленими, в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших.

2. Люди мають отримувати радість від роботи, відповідати за неї, бути особисто причетними до результатів, до роботи з людьми, щоб їхні дії були для когось конкретно важливі.



3. Кожен на своєму робочому місці хоче показати, на що він здатний.
4. Кожен прагне показати себе в роботі, довідатися про себе в її результатах, мати доказ того, що він може щось зробити; це щось повинно одержати ім'я свого творця.
5. Необхідно знати точку зору людей на можливі покращення їхньої роботи.
6. Людям потрібно дати можливість відчувати свою значимість.
7. У досягненні мети, яку працівник собі поставив, або у формулюванні якої він взяв участь, він проявить більше енергії.
8. Добре працюючі люди мають право на матеріальне і моральне визнання.
9. Працівники повинні мати вільний доступ до всієї необхідної інформації, причому швидкий.
10. Рішення про зміни в роботі працівників повинні прийматися за їх участю і з опорою на їхні знання та досвід.
11. Самоконтроль.
12. Працівники повинні мати можливість здобувати в процесі роботи нові знання.
13. Потрібно заохочувати ініціативу.
14. Співробітники повинні мати інформацію про якість своєї праці.
15. Кожен по можливості має бути сам собі шефом.

**До моральних способів мотивації належить визнання**, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання, яке в нашій країні поширення ще не одержало, полягає в тому, що працівники, які особливо відзначилися, згадуються в спеціальних доповідях вищому керівництву фірми або особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально

**Специфічною формою морального стимулювання є похвала і критика.**

**Просування в посаді.** Воно дає і більш високу заробітну плату (економічний мотив), і більш цікаву та змістовну роботу (організаційний мотив), і відображає заслуги та авторитет особистості (моральний мотив). У той же час цей спосіб мотивації з ряду причин обмежений – насамперед кількістю посад, крім того, не всі люди здатні керувати і мають до цього бажання.

Успіх мотивації визначається комплексним підходом до неї, що заснований на глибокому і всебічному вивченні стану справ у фірмі та мотиваційній структурі, поведження її персоналу.

#### ***6.4. Системи мотивації персоналу в країнах Західної Європи та в США***

Підприємства та організації всіх форм власності відчували, що розвиток та успіх не можливий без пошуку нових форм мотивації та стимулювання

праці. У багатьох країнах Західної Європи та в США мотиваційний бік управління персоналом має суттєве значення, тому йому приділяють велику увагу.

Микола Дряхлов та Євген Купріянов узагальнили досвід провідних країн Європи та США щодо досліджень з проблематики мотивації персоналу. Наведемо основні положення цих досліджень.

Дослідження мотивації праці у Фінляндії, які виконані Тапані Алкулой, засвідчують, що для працівників організація, де вони працюють, є місцем проведення значної частини часу, тому найбільшу цікавість для них являє оточення, в якому вони хотіли б працювати та їх очікування з приводу роботи. Сукупності таких очікувань Т.Алкула дав назву «орієнтація на роботу» («work orientation») та визначив два аспекти їх складу: кількісний та якісний.

*Кількісний аспект* визначає, яке місце в житті займає робота або центральність роботи («centrality of work»). В ньому виділяється декілька домінант, які його визначають:

– Робочий час (тривалість робочого дня прямо не корелює із місцем, яке робота займає в житті людини);

– Родинний статус. Чим більшого значення набуває родина, тим менше уваги приділяється роботі і навпаки;

– Стать. Статова ознака розглядається як показник жіночої або чоловічої самосвідомості, самоідентифікації незалежно від сімейного статусу.

Одержані дані по країні свідчать про зниження місця роботи в житті людей, що пов'язано із підвищенням ролі родини.

Якісний аспект розглядає визначення “робота для винагороди» и ставить запитання, якого роду винагороди превалюють. Т.Алкула пропонує здійснювати розрахунок індексу робочих зусиль за формулою:

$$S = W/C,$$

де  $W$  – кількість робочих днів,  $C$  – загальна кількість днів.

Існує три основних типи очікувань від роботи: інструментальні, ціннісні, соціальні. Під інструментальними Т.Алкула розуміє різного роду матеріальні стимули, такі як забезпечення нормальних умов існування; під ціннісними - різного роду бажання, які можна охарактеризувати як моральне задоволення; під соціальними – бажання виконувати певну функцію у суспільстві працюючи.

В країнах Західної Європи та у США використовується система “Pay for Performance (PFP)» – плата за виконання. Під PFP розуміють застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, яку отримує співробітник, залежить від індивідуальних та групових відмінностей

у виконуваний діяльності. Це виражається в системі гнучкої оплати праці, системі змінної оплати, системі “fat cat» (жирний кіт) тощо.

**Основними типами гнучких систем оплати праці** виступають:

*Комісійні.* Це найстаріша та найпростіша схема PFP. Сутність її зводиться до того, що співробітник одержує певний процент від сум, які йому платять клієнти при купівлі товару.

*Грошові виплати за виконання визначених цілей.* Це найбільш розповсюджений тип PFP-планів. Такі виплати в цілому здійснюються при відповідності працівника певним раніше визначеним критеріям. Серед таких критеріїв можуть бути: економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами.

*Спеціальні індивідуальні винагороди в якості визнання цінності працівника.* По-перше, це можуть бути спеціальні премії, які виплачуються співробітникам за наявність певних навичок, які необхідні компанії у даний момент (hot skills), По-друге, це можуть бути премії за вірність компанії. Це премії, які одержують співробітники, що пропрацювали в ній певну кількість часу. Такі премії можуть також виплачуватись спеціалістам, які необхідні компанії. По-третє, це можуть бути премії “зіркам» компанії.

*Програми розподілу прибутку.* В цьому разі співробітники одержують певний процент прибутку компанії. Такий варіант PFP може використовуватись як індивідуальна винагорода і як схема розподілу прибутку для всіх співробітників. В останньому разі це не спосіб винагороди, а спосіб психологічного об’єднання компанії.

*Акції та опціони на їх покупку.* При такій схемі PFP формально співробітник не одержує виплат у формі живих грошей. Замість цього рада директорів приймає рішення про безкоштовну передачу співробітнику у власність певної кількості акцій, або ж надання йому права придбати пакет акцій обумовленого розміру.

Для ефективного застосування цих методів в організації необхідно дотримуватись певних вимог:

1. Необхідно здійснити заходи щодо формування та підтримки організаційної культури при використанні PFP-схем.
2. Здійснення аналізу на ринку праці.
3. Оперативність дій, що передбачають своєчасні виплати, та перегляд PFP-планів.
4. Довгостроковість впроваджуваних програм.
5. Преміювання “зірок», тобто тих співробітників, без яких ефективність роботи компанії буде під загрозою.
6. Можливість експериментування, тобто можливість творчо підходити до вирішення проблем застосування PFP-схем.

Недоліком такої системи винагороди часто називають можливий суб’єктивізм менеджерів при визначенні суми винагороди. Для подолання цієї проблеми необхідно використовувати незалежні методи оцінки. Крім

того, часто говорять про те, що така система винагороди не сприяє розвитку командної роботи, але для активізації роботи команди можна використовувати командні методи винагороди.

В країнах із розвинутою економікою часто використовують як мотивуючі *нефінансові винагороди*. Нефінансові винагороди останнім часом суттєво впливають на вибір місця роботи. Під нефінансовою винагородою маються на увазі всі методи, які безпосередньо не торкаються оплати праці, які компанія використовує для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу та підвищення їх мотивованості та причетності до компанії.

Нематеріальні винагороди являють собою наступні способи винагороди співробітників:

*Пільги, пов'язані із графіком роботи* виплачуються за роботу в святкові дні, обідню перерву; виплати, які пов'язані із відпустками, непрацевдатністю декретною відпусткою. Варіантом пільг, пов'язаних із графіком роботи, може бути надання співробітнику гнучкого графіку роботи. Також як пільги, пов'язані із графіком роботи може розглядатись «банк неробочих днів». Співробітнику надається певна кількість днів на рік, які він може не працювати (норма відпустки + кількість відгулів), співробітник може використовувати неробочі дні на свій розсуд.

*Матеріальні нефінансові винагороди*. До них включаються всі матеріальні стимули, які використовуються організацією: подарунки, які організація робить власним співробітникам, оплата медичного страхування, позички за пільговою програмою, знижки на придбання продукції організації, в якій працює людина, тощо.

*Участь у проведенні загальноорганізаційних заходах*. Заходи, на яких присутні співробітники і на які вони мають право запрошувати власні родини, екскурсії та поїздки, обіди та вечері, за які сплачує організація тощо.

*Винагороди вдячності*. Тип винагород, який пропагує власних співробітників, які роблять суттєвий внесок у функціонування організації, шляхом інформації в засобах масової інформації та місцях, доступних для громадськості.

*Винагороди, які пов'язані із зміною статусу співробітника*. Навчання співробітника за рахунок організації, запрошення до співпраці у якості наставника для підлеглих, участь у матеріально вигіднішому проекті, можливість користування обладнанням організації для вирішення власних проблем.

*Винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця*. Надання атрибутів іншого статусу: персональний кабінет, службове авто, надання додаткового офісного обладнання тощо.

*Використання системи «пакета послуг»*. Вибір співробітником із певної кількості різноманітних винагород тієї, в якій він максимально зацікавлений зараз.

Одним із найбільш потужних елементів системи мотивації є використання системи делегування повноважень. Це процес, який передбачає передачу частини обов'язків та повноважень з прийняття рішень на більш низький рівень організаційної структури. По відношенню до делегування повноважень використовуються такі показники, які його характеризують: обсяг – коло питань, по відношенню до яких використовують делегування; повнота – ступінь, в якій виконавцю передається право виконання певних функцій.

Делегування повноважень виступає потужним стимулом для підвищення мотивованості співробітників, ефективний спосіб підвищення потенціалу співробітників організації та підтримки ефективного функціонування організаційної структури. Роль керівника в цій ситуації зводиться до координування процесів.

Ефективному впровадженню делегування повноважень заважають традиції організації, недовіра менеджера до можливостей виконавців, низьке завантаження власне менеджера, відсутність чіткого уявлення менеджера щодо подальших дій та можливих наслідків.

Основні джерела: [1-3; 8; 11; 19; 20].

Додаткові джерела: [6; 15; 18].

### ***Запитання для самоперевірки:***

1. Що являє собою мотивація через потреби?
2. Визначте різницю мотиваційних теорій змістовних та процесійних.
3. Визначте основні положення теорії ієрархії потреб Маслоу.
4. Дайте визначення самоактуалізації та наведіть чинники, які обмежують процес самоактуалізації.
5. Охарактеризуйте основні групи потреб, виділені Туган-Барановським.
6. Визначте основні положення теорії мотивації Мак Клеllandа.
7. Охарактеризуйте двохфакторну модель мотивації Герцберга.
8. Наведіть основні принципи побудови процесійних теорій мотивації.
9. Охарактеризуйте теорію очікувань Врума.
10. Визначте основні напрями мотивації людини через теорію справедливості Адамса.
11. Розкрийте особливості теорії Портера-Лоулера.
12. Що собою являє матеріальне стимулювання праці?
13. Наведіть основні принципи формування системи матеріального стимулювання.
14. Охарактеризуйте структурно-функціональну модель процесу формування систем матеріальних стимулів праці
15. Наведіть основні ознаки неефективної системи матеріальної мотивації.

16. Назвіть основні бар'єри, які можуть виникнути при впровадженні в організації систем мотивації.

17. Наведіть особливості матеріального стимулювання керівників в організаціях.

## Тема 7. Контроль як функція менеджменту

7.1. *Поняття, зміст і види контролю.*

7.2. *Процес контролю*

7.3. *Система контролю виробничих процесів та забезпечення її ефективності*

### 7.1. *Поняття, зміст і види контролю*

**Контроль** – вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якого керівництво організації (підприємства) визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коригувань.

Завдання контролю полягає в тому, щоб з'ясувати фактичний стан справ, співставити з тими, що вимагаються, виробити необхідні коригуючі заходи.

Основним завданням контролю є процес забезпечення досягнення цілей і місії організації.

Метою контролю згідно позиції Мескона, Альберта та Хедоурі є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваням, а тому види контролю відрізняються за часом його здійснення в процесі управління організацією (рис. 7.1).



**Рис. 7.1. Види контролю в організації**

Попередній контроль реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування і організація взаємодії. Цей вид контролю використовують стосовно ресурсів:

- людських;
- матеріальних;
- фінансових.

Поточний контроль здійснюють через систему зворотного зв'язку. Цей вид контролю характеризується такими ознаками:

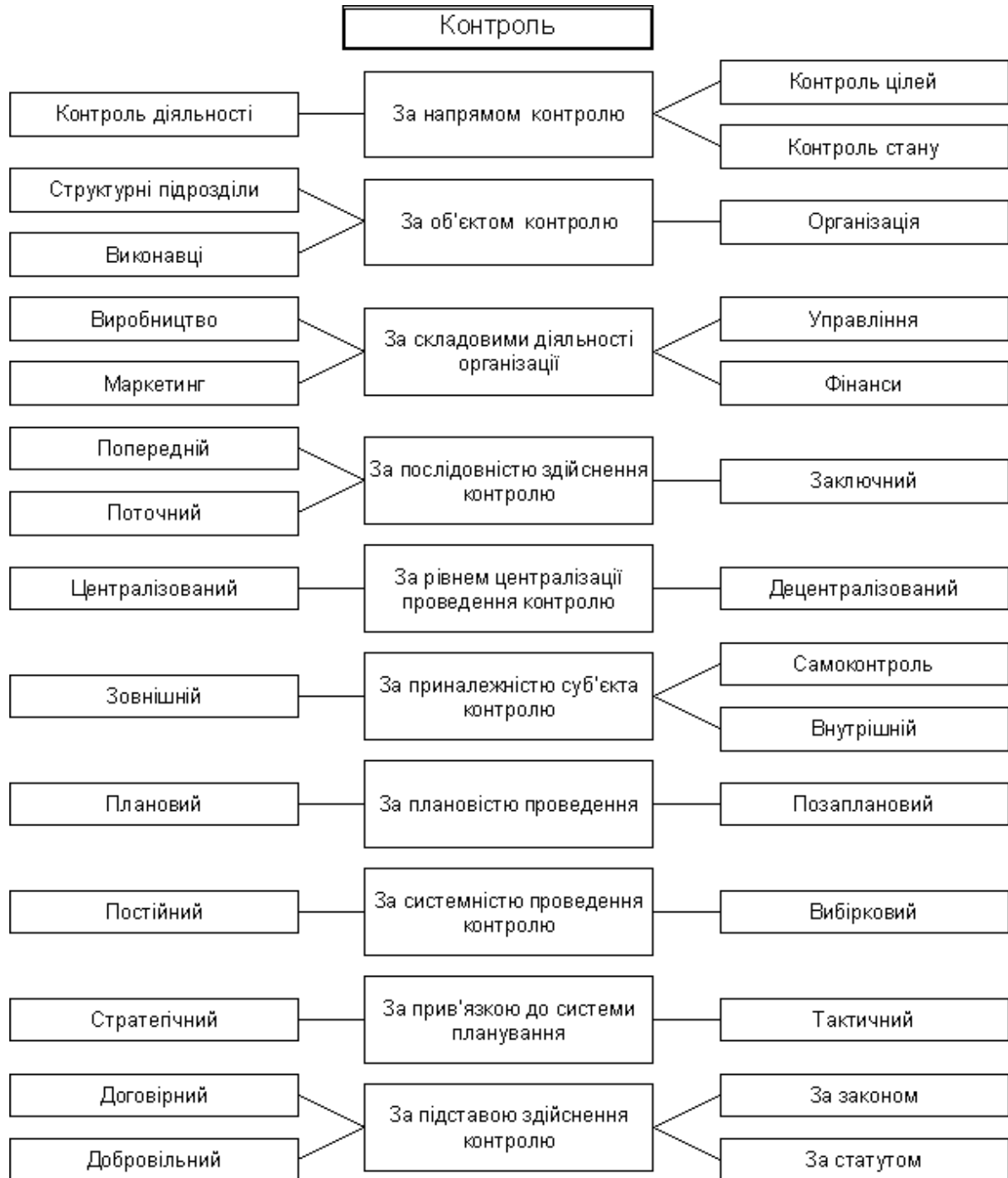
- має характер управлінської необхідності;
- має мету;

– використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації;

– коригує відхилення, які виникають у процесі управління з метою забезпечення досягнення цілей організації.

При остаточному контролі зворотній зв'язок використовують після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими вона буде мати справу, а також для забезпечення мотивації (наприклад, при визначенні видів оплати праці).

Класифікацію контролю за визначеними ознаками зображено на рис. 7.2.



**Рис. 7.2. Види контролю за класифікаційними ознаками**



Вирізняють **три основних підходи** до оцінки діяльності виконавців в організації: оцінка за абсолютними стандартами; оцінка за відносними стандартами; оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

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

**Оцінка за відносними стандартами** полягає у порівнянні діяльності одного працівника із результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати працівників. При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим.

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

**Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації.**

**Складовими** прямого управлінського контролю поведінки працівників є: винагородження; підвищення кваліфікації підлеглих; підсилення мотивації; дисциплінарний вплив.

**Винагородження.** Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше **використовується заробітна плата**. Інструментами винагородження можуть також виступати: похвала; підвищення у посаді; спеціальні винагороди (премія, пільги); надання бажаного робочого завдання; символи статусу тощо.

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

**Дисциплінарний процес** включає чотири послідовних кроки: усне попередження; письмове попередження; тимчасове призупинення діяльності; звільнення з роботи.

**Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю).** У практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки працівників, до яких, зокрема, належать: ефективна селекція (підбір кадрів); використання феномена організаційної культури; формалізація процедури прийому на роботу; навчання працівників (тренінг). Всі вони зменшують ймовірність

того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

## 7.2. Процес контролю

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

- розробка стандартів і критеріїв;
- порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями;
- здійснення необхідних коригуючих дій.

Для підвищення ефективності контролю потрібно:

- розробляти стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
- забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;
- уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;
- застосовувати методи розробки стандартів, які забезпечують жорсткий, але справедливий контроль;
- використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення у стандартизації тощо;
- впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;
- приділяти особливу увагу контролю виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації;
- враховувати тип психологічної залежності підлеглих.

Значну роль при здійсненні контролю відіграють інформаційні потоки, які при цьому формуються (рис. 7.3).



**Рис. 7.3. Інформаційні потоки в процесі контролю**

Зворотний зв'язок дозволяє з'ясувати причини відхилень від визначених стандартів та розробити заходи, які дозволять покращити ситуацію.

Підтримка обраного напрямку та дій об'єкту контролю означає, що контроль не визначив відхилень між стандартами та існуючим станом об'єкту контролю.

У разі визначення відхилень, які можуть бути виправлені шляхом розроблення заходів щодо покращення ситуації, визначаються терміни, виконавці та ресурси, які для цього потрібні та приймаються відповідні рішення. Але при цьому обов'язково з'ясовується доцільність впровадження таких заходів.

Якщо ж досягнення визначених стандартів не можливе за будь-яких причин, здійснюють коригування стандартів, тобто повертаються до попереднього контролю.

### ***7.3. Система контролю виробничих процесів та забезпечення її ефективності***

**Під системою контролю виробничих процесів** в умовах розвитку ринкових відносин слід розуміти механізм контролю за такими елементами виробничо-господарської діяльності, як науковий пошук, проектування, розробка технологій, підготовка виробництва, основне виробництво, реалізація продукції та маркетинговий пошук. Система контролю виробничих процесів призначена для оцінки ефективності виконання всіх етапів циклу створення та реалізації продукції з метою забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку. Основним завданням системи в умовах розвитку ринкових відносин є забезпечення такого рівня якості продукції, який задовольнятиме споживача, вимагатиме мінімальних витрат і даватиме змогу виконувати замовлення у встановлені терміни. Незважаючи на відмінності, якими характеризуються різні системи контролю виробничих процесів, усі вони мають спільні риси.

Вивчення досвіду показало, що процес забезпечення ефективності системи контролю виробничих процесів на підприємствах повинен складатися з п'ятьох етапів, а саме:

- встановлення заданого рівня якості, який відповідає вимогам споживача;
- створення умов для досягнення відповідного рівня якості (розробка технології, підготовка обладнання, придбання матеріалів, добір і навчання працівників, організація технічного контролю);
- налагодження виробничого процесу з метою якісного виготовлення виробів;
- ліквідація виявлених недоліків у якості продукції і виробничого процесу;
- забезпечення стабілізації досягнутого рівня якості продукції.

Система контролю виробничих процесів суттєво впливає на кінцеві результати діяльності підприємства, за її допомогою організують забезпечення виготовлення якісної, конкурентоспроможної продукції.

Ефективність діяльності системи контролю виробничих процесів залежить від того, наскільки якісно виконуються всі її функції та завдання.

**Параметри ефективної системи контролю.** Ефективна система контролю має відповідати певному набору **критеріїв**, серед яких можна визначити:

**Точність.** Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

**Своєчасність.** Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

**Економічність.** Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.

**Гнучкість.** Система контролю повинна бути «спроможною» враховувати зміни та «вміти» пристосовуватися до них.

**Зрозумілість.** Система контролю, яку важко зрозуміти(усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.

**Обґрунтованість критеріїв.** Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати ярлик «некомпетентності», говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.

**Стратегічна спрямованість.** Менеджер не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об'єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися: на відхиленнях, що трапляються найчастіше; на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди; на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

**Численність критеріїв.** Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом.

**Підтримка коригуючих дій.** Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації.

Основні джерела: [1-3; 11; 12; 14; 18; 20].

Додаткові джерела: [12; 14; 31].

***Запитання для самоперевірки:***

1. Дайте визначення контролю та процесу контролю.
2. Наведіть класифікаційні ознаки, які визначають види контролю.
3. Запропонуйте напрями проведення контролю за можливими видами для кожного із об'єктів контролю.
4. Визначте роль інформаційних потоків при здійсненні контролю.
5. Дайте визначення системи контролю виробничих процесів.
6. Проаналізуйте етапи системи контролю виробничих процесів.

## Тема 8. Прийняття рішень у менеджменті

8.1. Рішення як основа управління

8.2. Процес прийняття управлінських рішень.

8.3. Прийняття раціональних рішень у менеджменті

8.4. Методи творчого пошуку альтернатив

8.5. Досягнення американського та японського менеджменту в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень

### 8.1. Рішення як основа управління

Управлінське рішення – заключний етап процесу управління.

**Управлінське рішення** розглядається як процес розробки та реалізації раціонального варіанту вирішення проблеми або задачі, а також як фіксований управлінський акт.

**Рішення** – це вибір альтернативи, певною мірою підсумок управління (менеджменту). Воно є результатом обмірковувань, дій та намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов, тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Рішення можна класифікувати за певними ознаками (рис 8.1).

Це вибір зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо приймає менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але прийняття таких рішень може призводити до несприйняття нової альтернативи в наслідок орієнтації на вже апробований варіант, який раніше дав позитивне вирішення проблеми.

Функціональний зміст рішень визначається складом функцій управління, а спеціальний – відповідними цільовими діями в межах конкретних функцій або їх комплексу.

При прийнятті рішень важливо враховувати фактори, що впливають на цей процес:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер, тощо).

2. Поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність, тощо).

3. Середовище прийняття рішення:

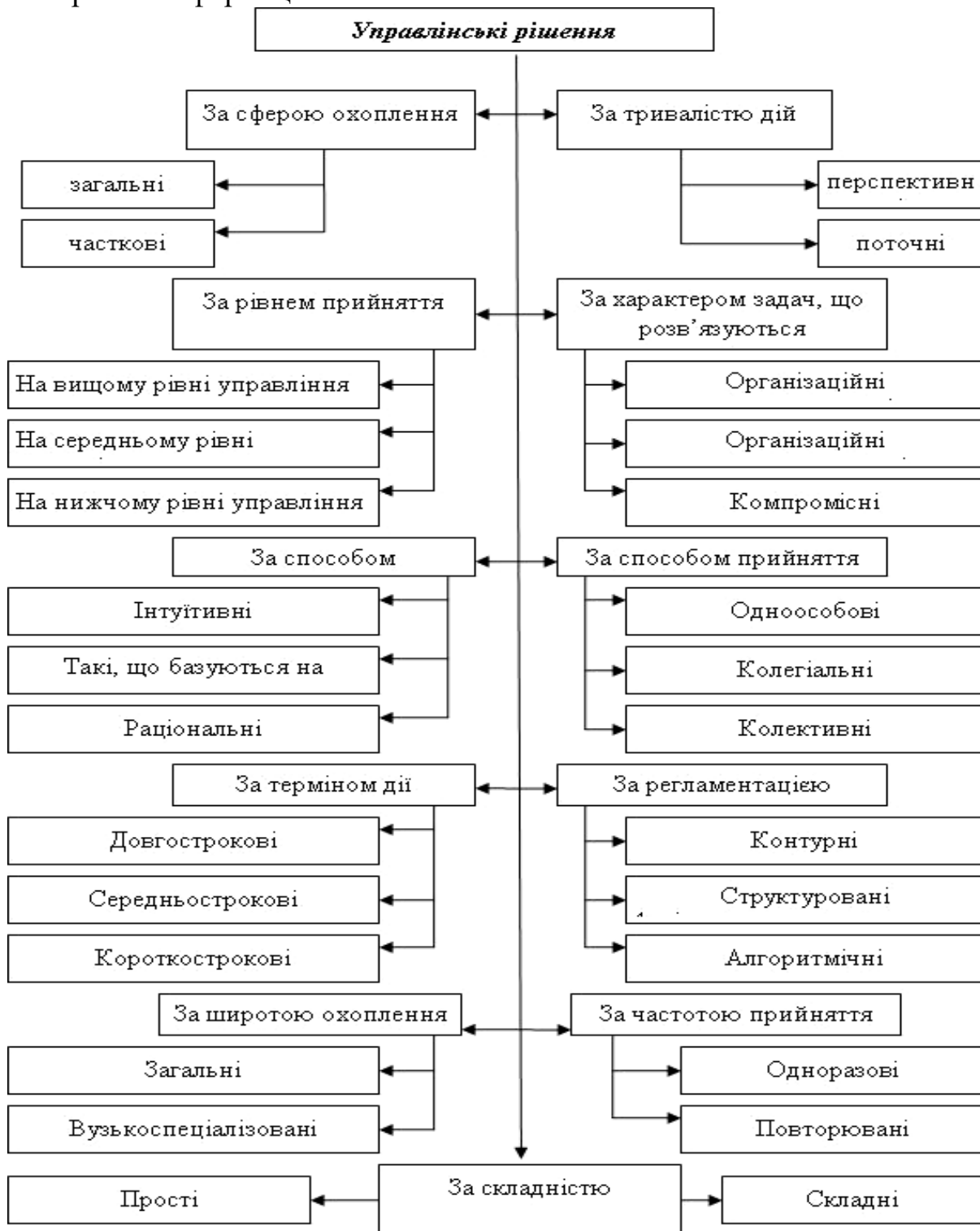
– визначеність (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);

– ризик (менеджеру відома міра ймовірності ризику кожної альтернативи);

– невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.

4. Інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність, достовірність інформації.



**Рис. 8.1. Класифікація управлінських рішень**

Менеджером можна назвати людину лише тоді, коли вона приймає управлінські рішення.

Функціональний зміст рішень визначається складом функцій управління, а спеціальний – відповідними цільовими діями в межах конкретних функцій або їх комплексу.

Від обґрунтованості і оптимальності рішень залежать результати діяльності трудового колективу, його престиж, авторитет керівника, морально-психологічний клімат в колективі. До якості управлінських рішень пред'являються такі вимоги: наукова обґрунтованість, узгодженість, повнота, своєчасність, правомірність, ясність.

**Наукова обґрунтованість.** Рішення приймаються з урахуванням дії економічних соціальних і інших законів, аналізу конкретної виробничої обстановки і на основі вірогідної інформації.

**Узгодженість.** Окремі рішення повинні бути узгоджені з раніше прийнятими і діючими і не повинні бути в протиріччі з загальними рішеннями, так як рішення поточних питань прямо чи побічно впливають із головних задач розвитку підприємства чи організації.

**Правомірність.** Керівник повинен приймати рішення тільки в межах своїх прав, на які він розраховує і не повинен перекладати його на вище-або нижчестоящих осіб. Перевищення прав та повноважень або їх неповне використання негативно впливають на дійовість рішень.

**Ясність.** Форма викладу прийнятого рішення повинна бути однозначною, не допускати можливості різних тлумачень і мати необхідну ясність, хто, що і в який термін повинен зробити. Ясність форми передбачає її стислість, що сприяє економії часу під час роботи з рішеннями як керівнику, так і виконавцю.

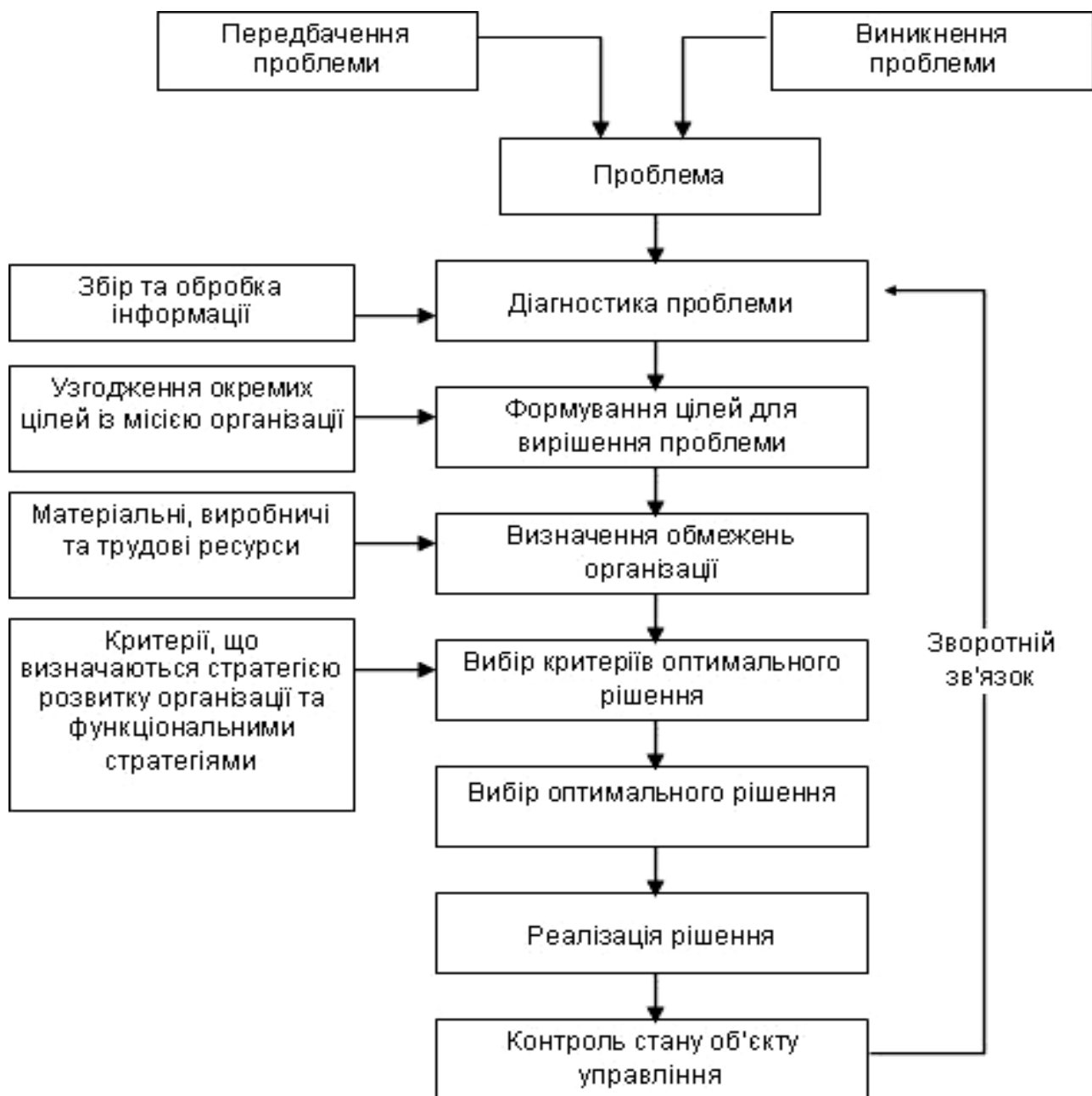
**Повнота.** Управлінське рішення повинне включати мету, основні шляхи і засоби її досягнення, взаємодію підрозділів, контроль і терміни виконання рішень. Відсутність хоча б одного із цих компонентів порушить ясність рішень і внесе дезорганізацію в його виконання.

**Своєчасність.** Рішення необхідно приймати в той момент, коли цього вимагає виробнича обстановка. Запізнілі і передчасні рішення однаково некорисні і навіть шкідливі. Передчасним рішення може виявитись тому, що в момент його прийняття не досить точно з'ясована проблема і відсутня повна інформація про неї. Запізніле рішення втрачає сенс виконання.

## ***8.2. Процес прийняття управлінських рішень***

Процес прийняття управлінського рішення являє собою багатоетапну дію менеджера. Загальна схема прийняття управлінських рішень може бути надана таким чином (рис. 8.2).





**Рис. 8.2. Схема прийняття управлінського рішення**

Наступні етапи в процесі прийняття раціональних управлінських рішень будуть аналогічні для обох стилів управління. Але, як правило, для виводу організації із проблеми, що вже виникла, завжди обмаль часу. Процес розробки рішення може бути представлений у вигляді блок-схеми (рис. 8.3).



**Рис. 8.3. Процес розробки і реалізації управлінського рішення**

В кожному реальному випадку запропонована схема повинна наповнюватись конкретним змістом. Знання схеми допоможе керівнику скоротити час на підготовку рішення. Процес розробки управлінського рішення умовно можна поділити на такі етапи: підготовка, прийняття і реалізація рішення.

### **8.3. Прийняття раціональних рішень у менеджменті**

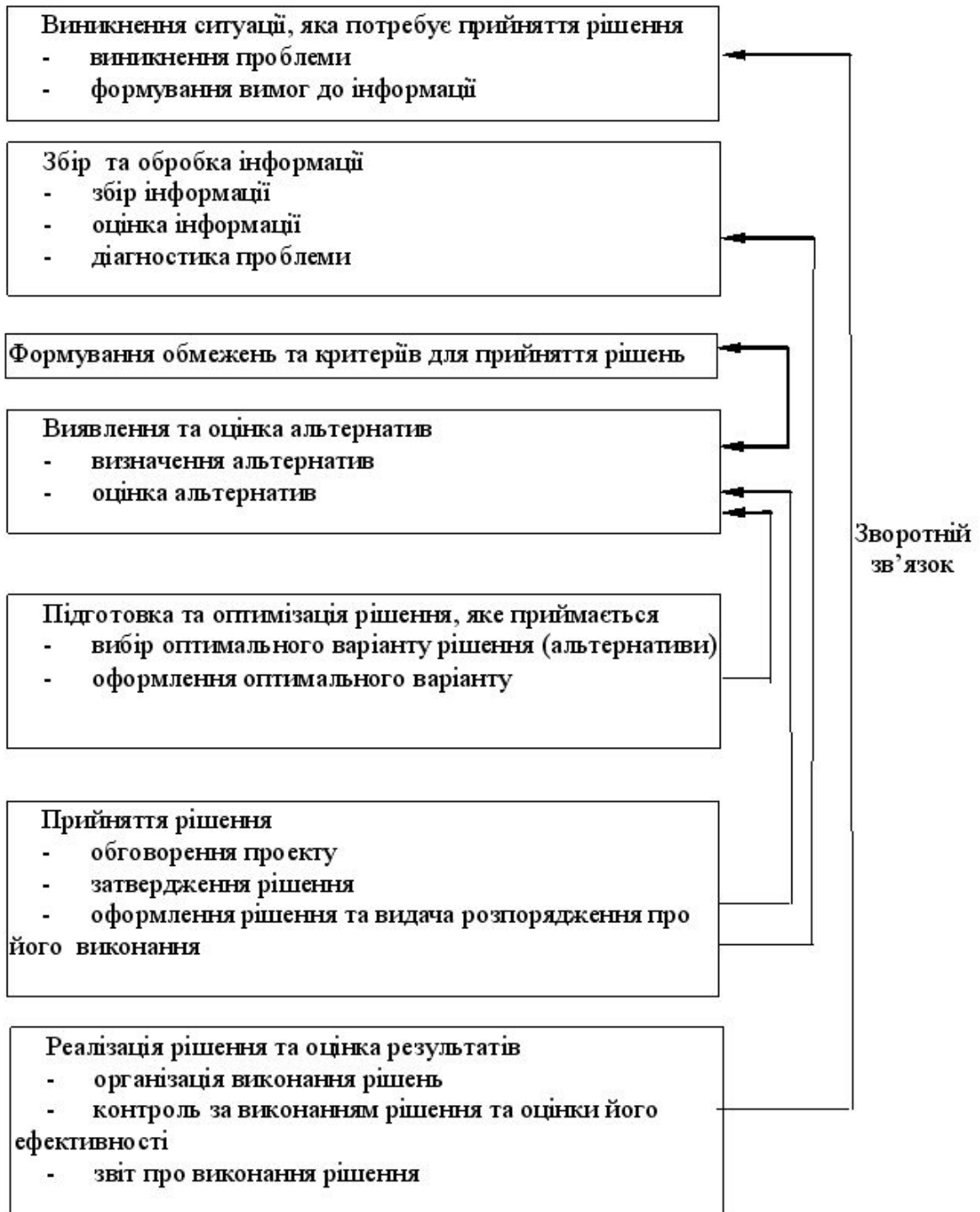
Американський професор Стенлі Янг пропонує такий перелік етапів вироблення раціональних рішень:

- 1-й етап. Визначення цілей організації.
- 2-й етап. Виявлення проблем в процесі досягнення цих цілей.
- 3-й етап. Дослідження проблем та постановка діагнозу.
- 4-й етап. Пошук розв'язання проблеми.
- 5-й етап. Оцінка всіх альтернатив та вибір найліпшого з них.
- 6-й етап. Узгодження рішень в організації.
- 7-й етап. Затвердження рішення.
- 8-й етап. Підготовка до задіяння рішення.
- 9-й етап. Управління застосуванням рішення.
- 10-й етап. Перевірка ефективності рішення.

Зазначимо, що підхід Янга найліпше використовувати стосовно загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень, тощо.

Слід пам'ятати, що приймаючи будь-яке управлінське рішення, менеджер знаходиться під впливом багатьох обмежуючих факторів, серед яких можна виділити: соціальні; психологічні; інформаційні; економічні.

Але всі вони можуть бути викликані як станом зовнішнього середовища організації, так і особою менеджера. Прийняття рішення – це психологічний процес, і його результативність багато в чому залежить від того, які фактори для кожного менеджера будуть домінуючими.



**Рис. 8.4. Процес вироблення раціональних рішень**

#### **8.4. Методи творчого пошуку альтернатив**

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні **методи творчого пошуку альтернативних варіантів**, які умовно поділяють на три групи: методи **індивідуального творчого пошуку** (аналогії, інверсії, ідеалізації); методи **колективного творчого пошуку** («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокнота); **методи активізації творчого пошуку** (метод контрольних запитань, метод локальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

**Метод аналогії** – використання схожих рішень з інших сфер діяльності (технічної, економічної, спостережень за природою, художньої літератури тощо).

**Метод інверсії** – пошук варіантів від протилежного (перевернути звичайне рішення «догори ногами», вивернути на виворіт, поміняти місцями тощо).

**Метод ідеалізації** – пошук альтернатив шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми. Порівняно з індивідуальними **колективні методи** є більш ефективними.

**Метод «мозкового штурму»** базується на забороні критицизму на етапі висунення ідей.

**Метод конференції ідей** припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до «конференції ідей» осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення проблеми.

**Метод колективного блокнота** поєднання індивідуального незалежного висунення ідей із їх колективною оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Упродовж певного періоду часу кожний учасник групи записує до блокнота власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

**Метод контрольних запитань** – стимулювання пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений **А. Осборном**. Яке нове застосування об'єкта можна запропонувати? Які модифікації об'єкта можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо? Що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо? Що можна на об'єкті замінити і т.д.?

**Метод локальних об'єктів** полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Унаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта.

**Метод морфологічного аналізу** ґрунтується на дослідженні закономірностей побудови (морфології) об'єкта та застосуванні комбінаторики.

#### **8.4. Досягнення американського та японського менеджменту в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень**

Одним з найважливіших факторів успішного функціонування економіки України є застосування сучасних досягнень менеджменту. Досвід показує, що найбільші здобутки в галузі управління належать США та Японії, тому системи менеджменту саме в цих країнах повинні в першу чергу привертати увагу українських фахівців, що дасть можливість досягти впровадження системи ефективного управління на підприємствах.

Найбільш характерні риси сучасного японського та американського менеджменту наведені в табл. 8.1.

*Таблиця 8.1*

#### **Характеристика окремих аспектів японського та американського менеджменту в сучасних умовах**

<b>Японія</b>	<b>США</b>
1	2
Ротація кадрів	Добір кадрів
Довічний найм	Короткотермінова робота за наймом
Принцип старшинства при оплаті й призначеннях	Оплата за індивідуальні результати роботи
Неформальний контроль	Формальний контроль
Нечіткий опис робочого завдання	Чіткий опис робочого завдання
Коллективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Відсутність посад і завдань	Завдання визначається посадою
Акцент на координацію і співпрацю	Акцент на ефективність і результативність
Узгоджене рішення	Індивідуальне рішення
Контроль «знизу вверху»	Контроль «зверху вниз»
Навчання без відриву від виробництва	Спеціальна програма підвищення кваліфікації
Вербування випускників вищих навчальних закладів	Вербування випускників вищих навчальних закладів і досвідчених спеціалістів
Довгострокова орієнтація	Підвищена увага до поточних результатів

Продовження таблиці 8.1

1	2
Підвищена увага до підлеглих	Застосування орієнтації і на людину, і на роботу
Колективне прийняття рішень	Індивідуальне прийняття рішень
Залучення працівників у «гуртки» контролю якості	Застосування індивідуальних засобів контролю якості
Орієнтація на обмежену кількість стилів керівництва	Застосування широкого кола стилів керівництва
Переважає застосування традиційної форми влади	Застосування різноманітних форм влади

Розглянемо деякі характерні спільні й відмінні риси в системі управління на основі японського і сучасного американського менеджменту.

Основні відмінності спостерігаються в таких сферах:

- 1) в процесі планування і прийняття рішень;
- 2) в організації процесу правління;
- 3) у контролі й оцінці результату діяльності працівників.

Процес прийняття рішень в американських компаніях здійснюється окремими індивідами. Вони ж і несуть персональну відповідальність за їх реалізацію. Важливою є швидкість прийняття рішень. Інакше вважається, що компанія управляє недостатньо ефективно. Тип управління в японських організаціях орієнтований передусім на групову діяльність і колективну відповідальність, управлінські рішення приймаються шляхом включення кожного члена, в тому числі керівника, в діяльність групи.

Колективне прийняття рішень потребує тривалого часу. Японський менеджер тільки регулює роботу в потрібному напрямі за допомогою непрямих методів впливу. Система управління в Україні поєднує риси як японського, так і американського менеджменту. Так, в одних випадках рішення приймається індивідуально. А в інших для цього задіюються цілі колективи, хоча відповідальність усе ж таки несе керівник підприємства.

Погляд на функції менеджменту шкіл менеджменту Японії та США (табл.8.2).

## Погляд на функції менеджменту шкіл менеджменту Японії та США

Функції	США	Японія
Планування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) короткотермінове планування;</li> <li>2) швидке прийняття рішень та повільне впровадження їх в життя;</li> <li>3) індивідуальне прийняття рішень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) довготермінові плани</li> <li>2) повільне прийняття рішень та швидке їх впровадження в життя;</li> <li>3) колективне прийняття рішень</li> </ol>
Організація	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) формування культури організацій;</li> <li>2) структура фірми пов'язана із ринком</li> <li>3) переважаюча роль формальних структур</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) формування культури професійної належності;</li> <li>2) структура фірми прив'язана до персоналу і більш стабільна;</li> <li>3) надання переваги неформальним організаціям</li> </ol>
Комплектування штатів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) поповнення переважно за рахунок інших фірм (перекупування персоналу);</li> <li>2) навчання за межами організації</li> <li>3) робітник відповідає за результати своєї праці</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) джерело поновлення персоналу – випускники системи освіти;</li> <li>2) навчання персоналу в середині організації;</li> <li>3) відповідальність працівників за процес в цілому</li> </ol>
Керівництво	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) керівник очолює організацію;</li> <li>2) директивний або партнерський стиль керівництва;</li> <li>3) ясність відносин керівник-підлеглий</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) патерналістський менеджмент;</li> <li>2) дорадчий стиль керівництва;</li> <li>3) ухилення від конфліктів;</li> </ol>
Контроль	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) контроль по вертикалі;</li> <li>2) комунікації зверху вниз;</li> <li>3) при здійсненні контролю – знайти винуватця.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) контроль по горизонталі;</li> <li>2) комунікації знизу вгору</li> <li>3) при здійсненні контролю – зберегти почуття гідності підконтрольних.</li> </ol>

Основні джерела: [1-3; 11; 19; 20].

Додаткові джерела: [10; 12; 14].

**Запитання для самоперевірки:**

1. Дайте визначення управлінського рішення
2. Назвіть ознаки, за якими класифікуються управлінські рішення
3. Назвіть ознаки управлінських рішень щодо їх суб'єктно-об'єктної спрямованості
4. Дайте загальну характеристику методів обґрунтування управлінських рішень.
5. Охарактеризуйте процес розробки і реалізації управлінського рішення
6. На чому базується успішне прийняття рішень?
7. Проаналізуйте фактори, що впливають на якість управлінського рішення.
8. Назвіть найбільш характерні риси сучасного японського менеджменту.
9. Назвіть найбільш характерні риси сучасного американського менеджменту.
10. Охарактеризуйте погляд на функції менеджменту шкіл менеджменту Японії та США.
11. Охарактеризуйте систему управління в Україні.



## Тема 9. Комунікації у менеджменті

9.1. *Поняття і загальна характеристика комунікацій.*

9.2. *Інформація, її види та роль у менеджменті*

9.3. *Комунікаційний процес.*

9.4. *Міжособові та організаційні комунікації*

### 9.1. *Поняття і загальна характеристика комунікацій.*

Для реалізації основних функцій управління: планування, організації, мотивації і контролю необхідно забезпечити функціонування зв'язуючих процесів – комунікації та прийняття рішення.

**Комунікації** – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить прийняте рішення до працівників організації.

Крім зазначеного, **комунікація** – це обмін інформацією, її змістом між двома і декількома людьми.

Комунікації є процесами зв'язку працівників, підрозділів, організацій, тощо.

Мескон, Альберт та Хедоурі підкреслюють, що комунікації виникають:

- між організацією і зовнішнім середовищем.
- між рівнями, підрозділами та працівниками організації.

Комунікації можуть здійснюватися:

- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто «зверху донизу»(вертикальні);
- від нижчих рівнів до вищих;
- між різними підрозділами – горизонтальні комунікації;
- через неформальні комунікації.

Особливе місце в організаціях займають комунікації типа керівник – підлеглий, керівник – робоча група.

**Етапи проходження інформації взаємопов'язані і складаються із:** зародження ідеї; кодування і обрання каналу, передачі і декодування.

**Народження ідеї.** Обмін інформацією починається з її формування або відбору. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення необхідно зробити предметом обміну. На жаль, багато спроб обміну інформацією зриваються на першому етапі, якщо відправник не продумав достатньо ідею. Для здійснення ефективного обміну інформацією, необхідно враховувати багато факторів. Ідея не може міститися тільки у загальній похвалі або критиці поведінки підлеглих.

**Кодування і вибір каналу.** Для передачі ідеї, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації, жести. Він повинен також обрати канал, сумісний з типом символів, які використовуються для кодування (мова, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, комп'ютерні мережі, електронна пошта та ін.).

Якщо канал непридатний для фізичного утілення символів, передача неможлива.

**Вибір засобів повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом.** Бажано використовувати два засоби комунікації. Орієнтація на два канали змушує більш ретельно готуватися до обміну інформацією і письмово реєструвати параметри ситуації, але інформаційний обмін не повинен бути письмовим.

**Передача.** Відправник використовує канал для доставки повідомлення приймачу. Передача є одним із важливих етапів, через які необхідно пройти, щоб довести ідею до іншої особи.

**Декодування.** Після передачі повідомлення відправником одержувач декодує його. Декодування – це переклад символів у думки. Якщо символи, обрані відправником, мають теж саме значення до одержувача, то обмін інформацією буде ефективним.

**Відгук** – це сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом.

Значному підвищенню ефективності обміну управлінської інформації сприяє зворотній зв'язок, коли відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. **Зворотній зв'язок** – це частина відгуку одержувача, що поступає передавачу (відправнику). Двосторонній обмін інформацією більш ефективно знімає напругу, підвищує впевненість у правильності повідомлення. Зворотній зв'язок характеризує ступінь розуміння, або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

**Стійкий зворотній зв'язок дозволяє суттєво підвищити надійність обміну інформацією і частково уникнути її втрат, різних перешкод, які перекручують зміст.**

**Перешкодами при обміні інформацією можуть бути:**

**Перешкоди обумовлені сприйняттям.** Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається, а на те, що ними сприймається. Повідомлення по різному інтерпретується залежно від роду занять, спеціальності, у випадках недовіри і антагонізму.

Керівників вищої ланки в основному постачають позитивною інформацією. Підлеглі не інформують їх про погані новини. Основною причиною цього є страх перед покаранням. Керівник, який не створює позитивного клімату в колективі здобуває тільки урізаний об'єм інформації.

**Семантичні бар'єри** обумовлені різним розумінням і тлумаченням слів, жестів, інтонації. Слова і жести мають різне значення і не кожний може зрозуміти їх, що викликано різницею в освіті, кваліфікації, слабким знанням іноземної мови, національними особливостями.

**Невербальні перепони** - це використання різних символів, крім слів. Прикладами цього є обмін поглядами, вираз обличчя (усмішка, нерозуміння, підняті брови, живий або відсутній погляд, погляд з виразом схвалення або

несхвалення, використання пальця, прикриття рота рукою, в'яла поза, інтонація, модулювання голосу).

**Поганий зворотній зв'язок**, який знижує ефективність комунікації. Основною причиною цього є вміння слухати. Мистецтвом ефективного слухання є такі засоби: перестаньте розмовляти; допоможіть говорючому вільно виловлювати свою думку; будьте терплячими; не допускайте суперечок; задавайте питання.

**Перешкоди в організаційних комунікаціях.** Основними з них є: перекручення повідомлень; інформаційне перевантаження керівника; недосконала структура управління і техніка комунікації.

**Перешкоди пов'язані з чисто фізичними і психологічними моментами:** втомленість; слабка пам'ять; неуважність; імпульсивність, яка заважає зосередитися; зайва емоціональність; нетерплячість.

Все це заважає одному з учасників обміну інформацією в повній мірі донести до іншого, а іншому – відповідним чином її сприйняти, що в кінцевому підсумку відзначиться на якості управлінських рішень.

## ***9.2. Інформація, її види та роль у менеджменті***

Основною складовою процесу комунікації є інформація.

**Інформація** – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформацію можна класифікувати за певними ознаками.

*За повнотою охоплення явища:*

- повна;
- часткова;
- надлишкова;

*За періодом дії:*

- разова;
- періодична;
- довгострокова;

*За змістом:*

- планово-облікова;
- фінансова;
- бухгалтерська;
- конструкторська;
- технологічна;
- довідкова;
- адміністративна та ін.;

*За рівнем достовірності:*

- достовірна;
- недостовірна.

Носіями інформації є документи, дискети та інші види носіїв для комп'ютера (жорсткі диски, CD-диски тощо), магнітофонні касети та бобіни, плакати, схеми і т. ін.

В процесі управління можна виділити три основні етапи роботи з інформацією.

На першому етапі підсистема збирає відомості про стан керованої підсистеми, на другому – перетворює їх в управлінські рішення, на третьому – передає його як керуючу інформацію для виконання. Таким чином, відбувається рух інформації по колу, утворюючи закінчений цикл.

Основним призначенням і найважливішою функцією процесу управління є забезпечення узгодженості, порядку, взаємозв'язку і взаємодії між окремими елементами системи управління. Ці процеси відбуваються завдяки комунікаціям в системі.

### **Технологія інформаційної діяльності.**

**Інформаційні технології управління** – це сукупність методів, процесів і програмно-технічних засобів, об'єднаних в технологічний ланцюжок, який забезпечує збір, обробку, зберігання і розповсюдження (транспортування) інформації в цілях зниження трудомісткості використання інформаційного ресурсу, а також підвищення його надійності і оперативності.

Технологія інформаційної діяльності включає такі поняття, як матеріально-технічна база, види інформаційної технології, система ведення записів, носії інформації, інформаційні бази даних, пакети прикладних програм.

Розвиток матеріально-технічної бази інформаційної діяльності здійснювався у декілька етапів.

**Перший етап - 50-60-і роки ХХ сторіччя** - характеризується створенням і використанням великогабаритних ЕОМ, розвитком техніки, яка накопичувала, систематизувала, обробляла і видавала інформацію.

**Другий етап - 70-і роки** - характеризується створенням і використанням мікропроцесорів у виробничих, інформаційних, транспортних та інших видах обладнання. Цей напрямок розвитку електроніки дав поштовх створенню і швидкому розповсюдженню мініатюрних видів обчислювальної техніки (міні,- макро- і персональних ЕОМ), що сприяло накопиченню інформації в самих різних формах.

**На третьому етапі - 80-і - початок 90 років ХХ сторіччя** - інформаційні технології стають більш ефективними, все глибше охоплюють як управляемі виробничі процеси, так і самі процеси управління, забезпечують формування автономних та інтегрованих комп'ютерних систем.

**Електронна техніка дозволяє** скорочувати управлінські витрати і прискорювати прийняття обґрунтованих управлінських рішень; значно підвищувати ефективність проектно-конструкторських розробок; забезпечує

ефективне планування; сприяє полегшенню праці секретарів і діловодів, а в бухгалтерському обліку - полегшує складання письмових фінансових документів, здійснення безкасових зв'язків з банками і фінансовими закладами.

**У внутрішньогосподарській системі інформації використовують такі види обчислювальної техніки:** персональні ЕОМ, мікропроцесори, засоби телекомунікацій, електронні пишучі машини, засоби автоматизованої обробки текстової інформації та ін.

**В системі оперативного управління виробництвом використовуються міні ЕОМ для:** розробки оперативних планів виробництва і контролю за їх виконанням; контролю за рухом запасів матеріалів, необхідних для виробництва; розрахунків заробітної плати; контролю за надходженням заказів; аналізу даних про збут продукції; реєстрації надходження платежів, ведення обліку і звітності.

**Технічні засоби сучасних інформаційних технологій повинні відповідати певним вимогам:** швидко вирішувати окремі задачі; мати достатній об'єм пам'яті та інформаційної ємності, а також розвинуті комунікації. Ці вимоги обумовлені специфікою інформаційних процесів в організаціях, які вимагають оперативної обробки і аналізу великих об'ємів інформації.

#### **Види інформаційних технологій.**

При організації збору і реєстрації даних по принципу послідовних рішень застосовуються різні види інформаційних технологій: збір і реєстрація даних безпосередньо в процесі виробництва у формі єдиного документа і використання центральної ЕОМ для їх агрегування; обробка даних в режимі діалогу для розрахунків показників на терміналі; одержання вільного документа, використання машинолічильного носія інформації, обробка даних на комп'ютерах.

**Характерними рисами нових технологій є:** інтегрованість інформації, яка передбачає єдину уніфіковану форму надання, зберігання, пошуку, відображення і захисту даних; гнучкість (можливість адаптованої швидкої перебудови форми способу представлення інформації в процесі вирішення задачі); інтерактивність (діалоговий режим вирішення задач з широкими можливостями для користувача).

Система ведення записів розробляється на основі спеціальних програм, направлених на полегшення доступу до необхідної інформації і використання нею.

До важливих видів записів відноситься: технологічна документація, креслення, інженерно-конструкторські розрахунки; наукова документація, дослідно-конструкторські розробки, патенти та інша інтелектуальна власність; дані обліку і фінансової звітності, фінансова документація; розрахунки заробітної плати працюючих; тексти контрактів і супроводжувальної документації; річні звіти і протоколи загальних зборів

колективів і акціонерів; звітні дані для здійснення багатоваріантних розрахунків в рамках програм маркетингу по продукту і господарському підрозділу; дані для розробки планів та їх показники.

**Носії інформації** мають визначену форму, яка містить інформацію про організацію в цілому і окремо по кожному підрозділу. Кожна форма має свій перелік статистичних даних і факторологічної інформації, яка дозволяє провести детальний економічний аналіз стану і розвитку господарської діяльності організації, розробити і прийняти необхідні управлінські рішення.

**Розрізняють такі види форм:** для зберігання інформації, реєстрації даних, статистичної (фінансової) звітності, обстежень.

Оскільки потреби в інформації та її змісті змінюються в залежності від внутрішніх умов, виникає необхідність в постійному уточненні і переробці форм, які містять первинні дані.

**Інформаційні бази даних** включають весь комплекс статистичних показників господарської діяльності організації в цілому та її виробничо-збутових підрозділів, а також факторологічний матеріал відносно всіх факторів, які впливають на стан і тенденції розвитку організації. Звичайно при формуванні бази даних вирішується питання про систему її зберігання і оновлення, а також обґрунтованій ув'язці, взаємній узгодженості, можливості проведення порівнянь і співставлення даних. Бази даних безперервно оновлюються на певній системній основі з урахуванням основних користувачів - менеджерів.

### **Створення пакетів прикладних програм**

**Розробкою пакетів прикладних програм займаються як великі, так і невеликі спеціалізовані організації.** Вони орієнтовані на розробку програм для персональних комп'ютерів одного виду, інші - на розробку пакетів програм для різних видів персональних ЕОМ. Розробкою пакетів прикладних програм займаються також спеціалісти державних закладів, університетів на основі конкретних заказів і контрактів.

**Ефективність сучасної інформаційної технології в значній мірі залежить від обраної стратегії її впровадження.** Існують дві стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій: нова інформаційна технологія, яка пристосовується до діючої системи управління; нова інформаційна технологія впроваджується у модернізовану систему управління. Ефект від впровадження першої стратегії невисокий, але й витрати незначні. Витрати по другій стратегії великі, але й ефект максимальний.

### **9.3. Комунікаційний процес**

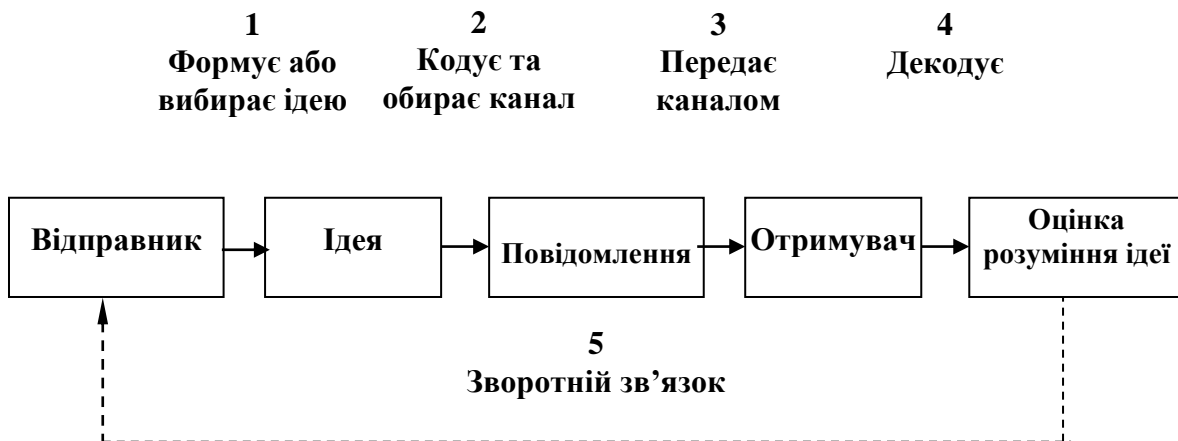
Говорячи про роботу менеджера, треба зазначити, що від 60 до 90% робочого часу йому потрібно проводити в спілкуванні, або комуникативному спілкуванні.

**Комунікаційний процес** – це процес обміну інформацією між людьми або організаціями з метою розв’язання певної проблеми. Мескон, Альберт та Хедоурі виділяють такі складові елементи процесу комунікацій:

- відправники джерела – той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її;
- повідомлення – інформаційна ідея, яка закодована за допомогою символів;
- канал – засіб передачі інформації;
- отримувач (споживач)– особа, для якої призначена інформація.

Модель процесу комунікацій подана на рис. 9.1, звідки видно, що комунікаційний процес складається з наступних етапів:

- формування, або зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу (перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації, вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв’язку, відеострічок, тощо).
- передача ідеї (безпосередньо процес передачі інформації);
- декодування (переклад символів відправника в думки отримувача);
- здійснення зворотного зв’язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).



**Рис. 9.1. Схематична модель комунікаційного процесу**

На шляху комунікацій виникають перешкоди, які заважають ефективному обміну інформацією. У комунікаційних процесах постійно виникають шуми.

**Шум** – це те, що деформує зміст ( відхилення, помилки тощо).

Отже, слід враховувати можливості неточності при передачі інформації. Доцільно пам’ятати також про те, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд, тобто практично миттєво.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два види комунікацій:

- міжособові, які виникають між конкретними особами (працівниками);

– організаційні, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації (підприємства).

Найбільш розповсюдженими недоліками на шляху обміну інформацією в організаціях виступають:

– викривлення повідомлень в результаті великих відстаней передачі інформації;

– інформаційні перевантаження, що пов'язані із обмеженням людських можливостей;

– незадовільна структура організації;

– неузгодженість керування;

– поганий психологічний стан в організації.

Обмін інформації в організації можна покращити шляхом:

– створення системи зворотного зв'язку;

– регулювання інформаційних потоків;

– прийняття управлінських дій, що будуть сприяти формуванню висхідних і бічних гілок інформаційного обміну;

– розгортання системи збору пропозицій;

– друкування матеріалів інформаційного характеру для використання всередині організації;

– застосування досягнень сучасної інформаційної технології.

#### ***9.4. Міжособові та організаційні комунікації***

На шляху особистих комунікацій виникають перешкоди у вигляді сприйняття, семантики, обміну невербальною інформацією, поганого зворотного зв'язку, невміння слухати тощо.

Головною метою комунікації є не просто обмін інформацією, а забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну.

Найбільш складно подолати перешкоди, що зумовлені сприйняттям.

На сприйняття, головним чином, впливає конфлікт між сферами компетенції та обґрунтуванням суджень відправника та одержувача інформації. Відбувається це в силу того, що:

1) люди інтерпретують одну й ту ж інформацію по-різному в залежності від накопиченого досвіду;

2) розходження у судженнях за психологічними мотивами;

3) соціальні установки;

4) інформація, що вступає в протиріччя із сталою думкою та досвідом або відторгається повністю, або викривлюється у відповідності із ставленням та досвідом.

На шляху міжособових комунікацій виникають такі перепони;

– неповне сприйняття працівниками інформації;

– несприйняття інформації;

– семантичні бар'єри;



- невербальні перешкоди, які виникають при використанні невербальних знаків;
- невміння слухати;
- поганий зворотний зв'язок.

Усунути ці перепони можна шляхом вдосконалення спілкування. Для цього треба:

- пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передачі;
- бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем;
- слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями;
- бути уважним до почуттів інших працівників;
- враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- налагоджувати якісний зв'язок;
- допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.
- вміти ефективно слухати.

Передаючи інформацію, керівник повинен пам'ятати, що одержувач інформації повинен прийти до розуміння дійсного значення слів, а розпорядження повинні бути конкретними, зрозумілими і визначеними. повинні бути встановлені цілі, які досягаються завдяки виконанню розпорядження.

Комунікаційні процеси є поряд із процесами прийняття рішень зв'язаними процесами в менеджменті і від їх якості напряду залежать ефективність менеджменту та ефективність організації.

Для успішної діяльності організації необхідні ефективні комунікації. Керівник, виконуючи свою роль і здійснюючи основні функції, за допомогою якісної і своєчасної інформації може ефективно впливати на реалізацію поставлених цілей. Дослідженнями встановлено що майже 50% інформації не доходить до підлеглих. У багатьох випадках повідомлення сприймаються неправильно і тому обмін інформацією стає неефективним.

**Завдання полягає в тому, щоб насамперед вміло використовувати різноманітні види комунікації, серед яких відзначаємо:**

**Інформування, передача інформації.** До цього виду комунікацій відносимо читання лекцій, виступи, бесіди, проведення нарад і зборів.

**Експресивна комунікація,** яка виражається в силі прояву почуттів, переживань (зустрічі після довгої розлуки).

**Переконуюча,** означає прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання, переконання, що особливо важливо до політичних діячів, юристів).

**Соціально-ритуальна,** яка передбачає використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї, гостинність).

**Паралінгвістична комунікація,** передбачає спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також у позі рухів. Можливості несловесних повідомлень не слід применшувати, тому що у ряді випадків одними словами не можна передати усі емоції.

**Різноманітні види комунікації можна поділити на:**

**Усна, письмову і візуальну за формою подання.** Усна комунікація є найбільш ефективною, яка може передавати усі деталі і виключати неправильне розуміння. Письмова комунікація не допускає найменших неточностей, вимагає часу, веде до зайвої бюрократизації управлінського процесу.

**Інструктуючу, мотивуючу та інформуючу, за цільовою спрямованістю.**

**Висхідну, низхідну і горизонтальну, по досягненню цілей.** Висхідні комунікації здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок, основною метою яких є інформування вищих органів про справи на місцях. **Низхідні** комунікації інформують підлеглих про стратегічні плани діяльності організації, а **горизонтальні** здійснюють обмін інформацією між різними структурними підрозділами для досягнення координації і узгодження діяльності.

**Основними формами комунікацій є:**

**Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем.** Організація використовує різні засоби комунікацій із зовнішнім оточенням. З потенційними споживачами вона спілкується за допомогою реклами. У відносинах з громадкістю особлива увага надається створенню позитивного іміджу організації, а з державними установами наданням якісної і своєчасної звітності.

**Міжрівневі комунікації в організації.** Інформація в середині організації переміщується в рамках вертикальних комунікацій з вищого на нижчий рівень і навпаки. Таким шляхом адміністрація інформує підлеглих про поточні задачі, змінах пріоритетів, конкретних завданнях, а комунікації по висхідній виконують функції оповіщення про стан справ на місцях, інформація надається у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

**Комунікації між різними підрозділами (відділами).** Оскільки організація – це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно домагатися чіткої їх роботи. Взаємодія між підрозділами в основному здійснюється на підставі горизонтальної комунікації, що веде до рівноправних відносин, а у підсумку до задоволеності працюючих.

**Комунікації між керівниками і робочою групою.** Ці комунікації дозволяють керівнику підвищувати ефективність дій з робочою групою в цілому. Оскільки в обміні приймають участь всі члени групи, кожний має можливість висловити свою думку про існуючі зміни та їх наслідки; про підвищення продуктивності праці, про проблеми інноваційного характеру. Відносини рівності можуть сприяти підвищенню задоволеності співпрацівників роботою.

**Неформальні комунікації.** Канал неформальних комунікацій часто називають каналом **розповсюдження чуток**. Дослідженнями встановлено, що чулки на 80-90% підтверджуються у відношенні до несуперечливої інформації. Типовою інформацією, яка передається по каналам чуток є: наступне скорочення працюючих; нові заходи покарання за прогули і

спізнення; зміни у структурі організації; наступні переміщення і підвищення по посаді; лайка двох керівників, а також хто і кому призначає побачення після роботи.

**Особиста комунікація** включає всі види обміну інформацією, що має місце між людьми.

Характер комунікаційної системи залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Основними типами структурних схем є: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, зіркова, ієрархічна.

Основні джерела: [1; 2; 11; 19].

Додаткові джерела: [12; 21].

### ***Запитання для самоперевірки:***

1. Розкрити поняття комунікацій та їхньої ролі у менеджменті.
2. Що таке комунікації і які вони можуть бути?
3. Носії інформації та системи її надходження.
4. Навести класифікацію інформації за ознаками.
5. Пояснити комунікації «зверху до низу» та «знизу до верху».
6. Розкрити роль зворотного зв'язку та шумів у комунікаційному процесі.
7. Охарактеризувати складові елементи комунікаційного процесу.
8. Охарактеризувати міжособові комунікації.
9. Охарактеризувати організаційні комунікації.
10. Що таке комунікаційний процес, які його складові елементи та етапи?
11. Навести приклади шумів при комунікаційному процесі.

## Тема 10. Трудовий колектив як об'єкт управління

*10.1. Соціальна суть трудового колективу, його соціально-психологічний механізм*

*10.2. Види і типи конфліктів*

*10.3. Управління конфліктами, змінами та стресами*

*10.4. Етика менеджменту*

### **10.1. Соціальна суть трудового колективу, його соціально-психологічний механізм**

**Трудовий колектив** – це відносно контактна соціальна група, що об'єднує людей, зайнятих розв'язанням конкретної суспільної задачі.

Трудовому колективу властиві такі ознаки: єдність цілей, ідейна спільність, демократизм, керівні органи, дисципліна, співробітництво.

Розрізняють три стадії розвитку трудового колективу:

**Перша** стадія характеризується тим, що керівник приглядається до підлеглих, вивчає їх можливості, здібності і нахили при виконанні тих або інших робіт. На цій стадії керівник розподіляє роботу у відповідності до рівня підготовки підлеглих, визначає певні вимоги до режиму і порядку роботи, контролю виконання завдань.

На **другій** стадії формування колективу керівник згруповує актив. Це період коли створюються декілька мікрогруп. До першої належать добросовісні виконавці, як правило, ті, що не проявляють ініціативи. До другої – ініціативні люди, або ж вони можуть стати лідерами в 1 мікрогрупі. До третьої мікрогрупи входять люди, які намагаються не перетрудитись. Четверту мікрогрупу, яка може утворитися в певних умовах, складають люди, що заважають роботі колективу.

**Третя** стадія розвитку колективу характеризується тим, що колектив живе одними цілями, свідомо пред'являє певні вимоги до окремих його членів, а ті – до себе. На даній стадії створюються умови для виявлення творчої ініціативи, професійної майстерності. Такий колектив повністю сформований.

Вудкок і Френсіс у книзі «Раскрепощённый менеджер» виділяють 5 етапів становлення і розвитку колективу.

1 етап «Притирка». Цей етап характеризується тим, що жоден із членів колективу не цікавиться своїми колегами, майже не слухають один одного, творча робота відсутня.

2 етап «Ближній бій». Це період переворотів, оцінки внеску лідера, створення кланів, угруповань.

3 етап «Експериментування». Лідери затвердили своє становище, відбувається перегляд методів роботи.

4 етап «Ефективність». Уточнюються завдання набувається досвід і колектив спрямовує свої зусилля на вирішення проблем.

5 етап «Зрілість». Для цього етапу характерні міцні зв'язки між членами, правильна оцінка людей, переважно неформальний характер відносин, найвища результативність роботи.

Соціально-психологічний механізм функціонує в основному в трьох формах:

1. Генеративна.
2. Дегративна.
3. Пристосовницька.

Рекомендації по формуванню первинних колективів:

1. Кількісна характеристика: колектив працівників – від 10-15 до 25-30 осіб, колектив ІТП і службовців – від 7-9 до 15-20 осіб.

2. Вік: молодь, середнє і старше покоління.

3. Рациональне поєднання працівників за статтю.

4. Якісний склад: формування колективу з працівників з різними темпераментами.

Кожний колектив має формальну і неформальну структури.

**Формальна структура** устанавлюється вищестоящим керівництвом.

**Неформальні структури** утворюються за бажанням самих членів трудового колективу і здійснюються за різноманітними ознаками (виробнича, співпадіння інтересів, взаємні симпатії і антипатії та ін.).

Головна задача керівника – створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

**Морально-психологічний клімат** характеризує взаємовідносини працівників, настрої, що переважають в колективі, а також задоволення окремих індивідів виконуваною роботою.

Фактори, що впливають на морально-психологічний клімат колективу:

- особливості трудового процесу;
- стиль керівництва;
- психологічна сумісність працівників;
- задоволення роботою.

На шляху ефективної роботи колективу може виникнути декілька причин, усунувши які можна значно покращити результати, серед яких:

- непридатність керівника;
- некваліфіковані співробітники;
- неконструктивний клімат;
- не чітко окреслені цілі;
- некоректні методи роботи;
- конфронтація та конфлікти в колективі;
- нерозвинуті співробітники;
- низькі творчі здібності керівника та колективу.

## 10.2. Види і типи конфліктів

Для правильного розуміння й тлумачення конфліктів, їхньої сутності, особливостей, функцій і наслідків важливе значення має **типологізація**, тобто вичленовування основних типів конфліктів на основі виявлення подібності та розходження, надійних способів ідентифікації конфліктів за спільністю істотних ознак і відмінностей.

Для вибору адекватного методу впливу й управління відповідним конфліктом доцільно проводити класифікацію залежно від основних ознак: способу розв'язання; сфери прояву; спрямованості впливу; ступеня виразності; кількості учасників; порушених потреб. На основі класифікації визначають види й різновиди конфліктів.

**Вид конфлікту** — варіант конфліктної взаємодії, виокремлений за певною ознакою.

**1. Спосіб розв'язання** конфліктів припускає їх розподіл на антагоністичні (насильницькі) конфлікти та компромісні (ненасильницькі).

**Насильницькі (антагоністичні)** конфлікти являють собою способи розв'язання суперечностей шляхом руйнування структур усіх сторін-конфліктерів чи відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті. Ця сторона і виграє. **Наприклад:** повна поразка супротивника в суперечці, вибори органів влади тощо.

**Компромісні** конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, термінів, умов взаємодії.

**2. Сфери прояву конфліктів** украй різноманітні: політика, економіка, соціальні відносини, погляди й переконання людей.

**Виділяють політичні, соціальні, економічні, організаційні конфлікти.**

**Політичні конфлікти** — зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу.

**Соціальний конфлікт** являє собою суперечності в системі стосунків людей (груп), що характеризується посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів.

Різновидом соціальних конфліктів вважаються конфлікти **трудові** чи **соціально-трудові**, тобто у сфері трудової діяльності. Це велика група конфліктів, що останнім часом виникають у нашій країні дуже часто у вигляді страйків, пікетів, виступів великих груп працівників.

**Економічні** конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, в основі яких лежать суперечності між економічними інтересами окремих особистостей, груп. Це боротьба за певні ресурси, пільги, сфери економічного впливу, розподіл власності тощо. Зазначені види конфліктів поширені на різних рівнях управління.

**Організаційні конфлікти** є наслідком ієрархічних відносин, регламентування діяльності особи, застосування розподільчих відносин в організації: використання посадових інструкцій, функціонального закріплення за працівником прав та обов'язків; упровадження формальних структур управління; наявності положень з оплати й оцінювання праці, преміювання співробітників.

**3. За спрямованістю впливу виділяють вертикальні й горизонтальні конфлікти.** Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, який знаходиться в опонентів на момент початку конфліктних взаємодій.

У **вертикальних конфліктах** обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник – підлеглий, вища організація – підприємство, засновник – мале підприємство.

У **горизонтальних конфліктах** відбувається взаємодія рівноцінних за обсягом наявної влади чи ієрархічним рівнем суб'єктів: керівники одного рівня, фахівці – між собою, постачальники – споживачі.

**4. Ступінь виразності конфліктного протистояння припускає виділення прихованих і відкритих конфліктів.**

Відкриті конфлікти характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів: сварки, суперечки, зіткнення. Взаємодія регулюється нормами, що відповідають ситуації й статусу учасників конфлікту.

У разі **прихованого конфлікту** відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами-конфліктерами, але при цьому використовуються непрямі способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади й сил для відкритої боротьби.

**5. Кількість учасників конфліктної взаємодії дозволяє поділяти їх на внутрішньоособистісні, міжособистісні, між групові, між особою та групою.**

**Внутрішньоособистісні** конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівних за силою, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажанням і можливостями, між необхідністю виконувати й дотриманням необхідних норм.

Прикладами є конфлікти «плюс-плюс», «плюс-мінус», «мінус-мінус».

**Конфлікти «плюс-плюс»** припускають вибір одного з двох сприятливих варіантів. Наприклад, куди поїхати відпочивати чи що купити (машину якої марки). Слід зазначити: вибір відбувається з двох сприятливих варіантів, однак необхідність вибору може бути настільки складною й болісною, що супроводжуватиметься стресовими ситуаціями.

**Конфлікти «плюс-мінус»** – це конфлікти притягання й відштовхування, ухвалення рішення, коли кожний із варіантів може мати і

позитивні, і негативні наслідки, а вибрати треба один, з урахуванням розв'язання загального завдання.

Іншим різновидом внутрішньоособистісного конфлікту є рольовий конфлікт, коли в однієї особистості виникає необхідність одночасного виконання різних своїх ролей, які до того ж суперечать одна одній. Постає питання вибору, що виконувати. Даний конфлікт у результаті може бути зведено до конфлікту «мінус-мінус», оскільки майстра поставлено перед проблемою вибору: що робити, чию вказівку виконувати, за рахунок чого це робити.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами чи цінностями працівника. Складність вирішення внутрішньоособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді відбувається зіткнення трьох складових, необхідних для досягнення поставленої мети: бажання («хочу»), можливості («можу»), необхідності («треба»).

**Міжгрупові конфлікти** — конфлікти між різними групами, підрозділами, у яких зачіпаються інтереси людей, об'єднаних на період конфлікту в єдині згуртовані спільноти. Слід зазначити, що ця згуртованість може зникнути відразу після припинення конфлікту, але в момент відстоювання загальних інтересів єдність групи може бути досить значною.

**Міжособистісні** конфлікти являють собою зіткнення індивідів із групою, між собою, боротьбу за інтереси кожної зі сторін. Це один із найбільш розповсюджених видів конфліктів.

Залежно від порушених потреб виділяють когнітивні конфлікти та конфлікти інтересів.

**Конфлікт когнітивний** – конфлікт поглядів, точок зору, знань. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є переконати опонента, довести правильність своєї точки зору, своєї позиції.

**Конфлікти інтересів** можна представити як протиположність конфлікту когнітивному, що означає протиположність, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів (груп, індивідів, організацій).

У зв'язку з тим, що розподіл конфліктів на види представляється досить умовним, чіткої межі між різними видами не існує, і на практиці виникають такі конфлікти: організаційні вертикальні міжособистісні; горизонтальні відкриті міжгрупові тощо.

### *10.3. Управління конфліктами, змінами та стресами*

**Конфлікт** – зіткнення сторін, думок, сил, або відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, що можуть бути конкретними особами або групами.

Наслідки конфліктів можуть бути:

– функціональні – вести до підвищення ефективності організації;



– дисфункціональні – призводити до зниження особистого задоволення, групового співробітництва і ефективності організації.

Основні типи конфліктів;

- внутрішньо особовий;
- між особовий;
- між особою і групою;
- між груповий.

Причини конфліктів:

- розподіл ресурсів;
- взаємозалежність задач;
- різниця в цілях;
- різниця в уявленнях і цінностях;
- різниця в освіті, життєвому досвіді, манері поведінки;
- незадовільні комунікації.

Уникнути конфлікту можна таким чином:

- шляхом створення оптимальної атмосфери трудової діяльності людей;
- шляхом індивідуального підходу до кожної людини, врахування її особистих якостей.

Методи розв'язання конфліктів в організаціях можуть бути двох видів:

- структурні;
- міжособові.

Методики розв'язання структурних конфліктів:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- встановлення загально-організаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

У випадку виникнення міжособових конфліктів потрібно мати уяву щодо причин їх виникнення.

Існує багато методів вирішення конфліктів. В деяких літературних джерелах наводять 5 методів вирішення конфліктів:

- ухилення;
- згладжування;
- примушення;
- компроміс;
- вирішення проблеми.

Всі підприємства безперервно змінюються і однією з найскладніших задач керівника є управління змінами.

**Переміни** – це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо.

Переміни приводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

- оцінку і зміну цілей організації;
- зміну структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо.

- зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікацію (зміну) можливостей або поведінки працівників;
- зміна організації виробничо-господарської діяльності.

Світовий досвід показує, що для здійснення перемін доцільно залучити всіх працівників до управління. Грейнер визначає три способи розподілу влади між різними рівнями управління в організації:

1. Поділ повноважень.
2. Однобічні дії.
3. Делегування повноважень.

Дуже часто працівники опираються перемінам через такі причини, як:

- невизначеність ситуації, що склалася;
- відчуття можливих власних втрат при відході від традицій;
- переконання, що переміни не принесуть нічого доброго;
- очікування негативних наслідків.
- зміни сприймаються як загроза економічній безпеці;
- зміни викликають почуття невпевненості та незручності;
- зміни сприймаються як загроза статусу особи;
- зміна часто викликає зміну у взаємовідносинах.

Опір перемінам можна подолати за допомогою певних дій з боку менеджера, серед яких найбільш ефективні:

- відкрите обговорення ідей і заходів;
- залучення підлеглих до прийняття рішень;
- підтримка працівників;
- переговори для підтримки новинок;
- доручення особі, яка може найбільше опиратися перемінам (новинкам), провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення;
- маневрування з метою отримання згоди на переміни;
- примушення через погрози, такі як: звільнення з роботи, припинення просування по службі, гальмування зростання заробітної плати тощо;
- створення механізму стимулювання працівників за нововведення.

**Стрес** – це явище, яке спричиняється великими або малими обсягами робіт, необхідністю співіснувати один з одним, конфліктом ролей, їхньою невизначеністю, винагородою, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Фактори, які зумовлюють стрес, можна поділити на дві групи;

– **організаційні** – відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою, конфлікт ролей, або їхня невизначеність, нецікава робота.

– **персональні** – необхідність співіснування один з одним, смерть близької людини, шлюб, вагітність, сексуальні проблеми, погані стосунки з рідними, зміна квартири, поїздка у відпустку, невдале проведення свята, порушення звичок, уподобань, мрій тощо.

Український науковець біолог Анатолій Косенко зазначає, що стреси можуть викликатись дією позитивних і негативних чинників.

Виникнення стресу охоплює три етапи:

– поява початкової реакції у вигляді подиву, тривоги, невміння справитися із ситуацією;

– виникнення суперечок, непорозумінь;

– настання фази виснаження, втоми.

Негативний вплив стресу можна лікувати за допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

Важливим є питання про місце та роль конфліктів у процесі життєдіяльності окремої людини, соціальної групи, організації. Ще мислителі Стародавнього Світу й середньовіччя вбачали в конфліктах деякий засіб до взаєморозуміння та доброї згоди.

**Функція конфлікту** виражає, з одного боку, його соціальне призначення, а з іншого — залежність, що виникає між ним та іншими складовими громадського життя. У першому випадку беруться до уваги наслідки конфлікту, у другому — спрямованість стосунків суб'єктів-конфліктерів.

**Функції конфлікту характеризуються з урахуванням їхньої позитивної і негативної спрямованості.**

Життєдіяльність являє собою незліченну кількість фактів, що підтверджують функціональну розмаїтість конфліктів за спрямованістю, корисними та шкідливими наслідками.

Будь-який конфлікт виконує як позитивні (конструктивні), так і негативні (деструктивні) функції. Незважаючи на досить чіткий їх поділ у теоретичному плані, на практиці буває нелегко провести межу між конструктивністю й деструктивністю конкретного конфлікту.

Існує безліч методів управління конфліктами. Загалом їх можна поділити на кілька груп, кожна з яких має свою сферу застосування: внутріособистісні; структурні; міжособистісні; переговори; відповідні агресивні дії.

**Внутріособистісні методи** впливають на окрему особу й полягають у правильній організації своєї власної поведінки, в умінні висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку опонента. Методи використовуються для передання іншій особі персонального ставлення до певного предмета без обвинувачень і вимог, але з метою зміни індивідуального ставлення іншої людини. Методи дозволяють людині відстояти свою позицію, не перетворюючи опонента на супротивника. Це особливо ефективно, коли людина розлючена, невдоволена.

**Структурні методи** впливають переважно на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників та ін. До таких методів відносять:

роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розробку чи уточнення загальноорганізаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагороди.

**Роз'яснення вимог до роботи вважається одним із ефективних методів запобігання та врегулювання конфліктів.** Кожен працівник повинен чітко уявляти собі свої обов'язки, відповідальність і права. Метод реалізується на основі складання відповідних посадових інструкцій (опис посади) і розробки документів, що регламентують розподіл функцій, прав і відповідальності за рівнями управління. Використання координаційних механізмів полягає в залученні структурних підрозділів організації та посадових осіб у процес управління, в разі потреби втручання в конфлікт і допомоги у розв'язанні спірних питань між сторонами-конфліктерами. **До найпоширеніших механізмів відноситься ієрархія повноважень, що впорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації.**

Розробка чи уточнення загально організаційних цілей дозволяє об'єднати зусилля всіх співробітників організації, направити їх на вирішення оперативних завдань.

Створення обґрунтованих систем винагороди також можна використовувати для управління конфліктною ситуацією, оскільки справедлива винагорода позитивно впливає на поведінку людей і дозволяє уникнути деструктивних конфліктів. Важливо, щоб система винагороди не заохочувала негативну поведінку окремих осіб чи групи осіб.

**Міжособистісні методи** передбачають необхідність вибору адекватної форми впливу на етапах виникнення конфліктної ситуації або розгортання конфлікту для корекції стилю індивідуальної поведінки його учасників з метою запобігання шкоди особистісним інтересам. Поряд із традиційними стилями конфліктної поведінки, до яких належать пристосування (поступливість), відхилення, протиборство, співробітництво та компроміс, варто звернути увагу на примус і вирішення проблем

#### ***10.4. Етика менеджменту***

Кожна організація функціонує в економічному просторі, де склалися певні моральні устої, принципи, культура. Тому підприємці та менеджери повинні будувати свої стосунки з підлеглими, партнерами на засадах етики.

**Етика** — норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Відповідно етичною поведінкою є сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувалися в суспільстві або до яких воно прямує. У процесі підприємницької та управлінської діяльності непоодинокі випадки відхилення від суспільних

норм, що розцінюється як неетична поведінка. Вона може бути зумовлена різними чинниками: конкурентною боротьбою; прагненням великих прибутків; невмілим стимулюванням керівників за етичну поведінку; недооцінкою етичних норм у суспільстві; намаганням досягнути мети та реалізувати місію організації будь-якою ціною; неетичною поведінкою партнерів; конфліктними, стресовими ситуаціями в організації; невдалим підбором та невмілим застосуванням стилів керівництва; складною системою розроблення та прийняття рішень в організації.

У більшості організацій приділяють особливу увагу етичним нормам, оскільки від цього значною мірою залежать імідж та ділова репутація компаній. Організації опиняються перед дилемою: діяти етично, але недоотримати потенційні прибутки чи досягати визначених цілей будь-якими засобами, **тобто працювати за принципом Ніколо Маккіавеллі (1469—1529) «Мета виправдовує засоби»**. Практика свідчить: якщо фірма планує свою діяльність у короткостроковому періоді, не орієнтуючись на перспективний розвиток, то віддає перевагу другому варіанту поведінки. Якщо ж компанія прагне здобути стабільне становище на ринку, встановити взаємовигідні та чесні стосунки зі своїми партнерами, забезпечити успішний та прибутковий бізнес у довгостроковому періоді, всі дії та вчинки її працівників повинні базуватись на дотриманні етичних норм, ділового етикету. Стратегія етичної поведінки інколи змушує підприємства відмовлятися від досить привабливих з комерційної точки зору пропозицій, що формує і посилює їх репутацію в ділових колах. Це підтверджує доцільність і виправданість інвестицій в етику. Нерідко з виховною метою в організаціях розробляють етичні кодекси, які визначають моральні та соціальні цінності компанії, принципи ділового етикету, правила поведінки працівників; створюються спеціальні структурні підрозділи (наприклад, комітет з етики) чи запроваджуються спеціальні посади (наприклад, уповноважений з етичних питань)

Сучасний менеджмент пропонує такі заходи для забезпечення етичної поведінки: запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки працівників організації. Так, етичними нормами заборонено хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації; створення комітетів з етики; застосування механізмів стимулювання, які б проти діяли неетичній поведінці та вчинкам; здійснення соціальних ревізій для з'ясування впливу соціальних факторів на організацію; постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через різні інформаційні канали; проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

Етична чи аморальна практика ведення бізнесу є відображенням системи цінностей, яка сформувалась у суспільстві, певній соціальній групі чи організації. Тому етичні норми поведінки необхідно впроваджувати на засадах виховання високого рівня культури та навчання етикету кожного члена колективу.

Основні джерела: [11; 19; 21].

Додаткові джерела: [16; 20; 26].

### ***Запитання для самоперевірки:***

1. Розкрити сутність трудового колективу.
2. Охарактеризувати ознаки, які властиві трудовому колективу.
3. Охарактеризувати стадії розвитку трудового колективу
4. Розкрити сутність морально-психологічного клімату трудового колективу.
5. Визначити фактори, що впливають на морально-психологічний клімат колективу.
6. Розкрити сутність конфлікту.
7. Дати загальну характеристику типам конфліктів.
8. Висвітлити причини конфліктів.
9. Охарактеризувати методи вирішення конфліктів.
10. Охарактеризувати наслідки конфліктів.
11. Висвітлити природу організаційних перемін.
12. Охарактеризувати способи подолання опору перемінам.
13. Складові елементи управління стресами.
14. Висвітлити способи усунення організаційних стресів.
15. Висвітлити зміст стресу та факторів, які його зумовлюють.
16. Під впливом яких почуттів формується стрес?

## Тема 11. Керівництво в організації

*11.1. Лідерство, влада, вплив*

*11.2. Стилi керівництва*

*11.3. Поведінкові теорії лідерства*

*11.4. Ситуаційні теорії лідерства*

### **11.1. Лідерство, влада, вплив**

Центральною фігурою менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує власне організацією (підприємством), якимось конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

**Керівник в організації** – це людина, яка управляє своїми підлеглими. Керівником людина стає внаслідок вимушеної дії, яка називається делегуванням повноважень.

Мета керівника – впливати на інших людей таким чином, щоб останні виконували роботу, доручену організації відповідно до її місії та цілі. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

**Лідерство** – це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні певних цілей. Воно може бути як позитивним, так і негативним. Лідером людина стає внаслідок вибору колективу.

**Вплив** – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття, тощо іншого індивіда. Методи впливу бувають різними і залежать від ситуації, особи, яка його здійснює та тих, на кого він спрямований. Методами впливу можна із впевненістю назвати і як погрози, навіть за допомогою пістолета, так і умовляння. Впливати можна також за допомогою ідей.

Дійсно ефективний менеджер повинен бути впливовим.

Для здійснення ефективного керівництва менеджеру дано дуже дійовий інструмент впливу – владу, яку він повинен розвивати і застосовувати.

**Влада** – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Менеджер повинен розуміти, що якість влади визначається не рівнем його формальних повноважень, а ступенем залежності підлеглих від нього.

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні: залежать від нього в питаннях зарплати; видачі завдання; просування по службі; задоволення соціальних потреб; видачі матеріальної допомоги і т.ін. У багатьох випадках підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань, професійних можливостей, тощо.

Отже, щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати основу влади. Влада важко піддається визначенню, але, в основному, керуюча влада значить те, що керівник має право наймати кадри, приймати рішення і бути впевненим, що його менеджери будуть підтримувати ці рішення так довго, як довго це рішення буде розумним.

Влада базується на зверненні до активних потреб людини

Американський менеджмент (дослідження Френча і Рейвена) виділяє форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

- владу, яка базується на засадах примусу;
- владу, яка базується на засадах винагороди;
- експертну владу;
- еталонну владу;
- законну (традиційну) владу.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження. А також проявляти компетентність, бажання до успіху.

**Авторитет** – це загально визнаний неформальний вплив якої-небудь особи чи організації в різних сферах суспільного життя, що базується на знаннях, моральних засадах, досвіді.

Авторитет керівника полягає в його здібності, не вдаючись до примусу, спрямовувати діяльність як окремих осіб, так і всього колективу в потрібному для організації напрямку.

Отже, авторитет керівника визначається з одного боку силою його впливу на людей, а з іншого – ступенем виявленого йому довір'я.

## ***11.2. Стилi керівництва***

На думку соціологів та психологів ефективність керівництва напряму залежить від трьох головних чинників: особистих якостей людини-керівника, його лінії поведінки та ситуації, що склалась в організації.

Підхід до керівництва з точки зору лінії поведінки керівника став основою для класифікації стилів керівництва. В цьому випадку ефективність керівництва визначається манерою поведінки керівника по відношенню до підлеглих. З цих позицій розглядається 5 стилів керівництва: демократичний, авторитарний, орієнтований на людину, орієнтований на результат і ліберальний. Виходячи з цього основним збудником підлеглих до ефективної роботи для досягнення цілей організації є фактична поведінка керівника.

Авторитарний та ліберальний – найбільш полярні стилі керівництва.

Авторитарний стиль керівництва характеризується жорсткою постановкою цілей, небажанням відступитися від погляду або точки зору, що склалась. Головні риси цього стилю: нетерпимість, що доходить до



брутальності, нетерплячість, жорсткість, прямолінійність. Такі риси характеру спостерігаються частіше у людей, що не впевнені в своїх професійних якостях і тому свою некомпетентність вони намагаються приховати наказами та розпорядженнями, що не обговорюються.

Але авторитарний керівник має достатню владу, аби нав'язувати свою волю виконавцю і без коливань здійснює це. Він апелює до потреб більш низького порядку підлеглих,

**Авторитарний стиль** характеризується тим, що керівник-автократ бере на себе відповідальність за діяльність підлеглих, детально цікавиться всіма виробничими питаннями, намагається обмежити спілкування між членами колективу, не допускає в «своєму» колективі неформальних лідерів. Він різко а іноді і брутально оцінює дії підлеглих, може критично віднестись до вищестоящого керівництва, але не терпить критики своїх дій. У спілкуванні з підлеглими керівник-автократ, як правило, лаконічний, завдання ставить коротко, ясно, технічно грамотно, але при цьому переважає тон керівника. Практично, він завжди не терпить заперечень, навіть тоді, коли вони корисні колективу і самому керівникові. Як правило, **автократи** – це похмурі люди, які рідко посміхаються на очах у підлеглих, постійно заклопотані справами, що їм доручені, постійно підкреслюють це. Автократ всім своїм виглядом показує оточуючим, навіть поза виробничою обстановкою, що він керівник.

Разом з тим авторитарні керівники – це люди, що люблять оперативну роботу і вміють її досить добре виконувати. Вони, як правило, не радяться з членами колективу з тих чи інших питань виробництва, але, не дивлячись на це, опираючись на значний досвід роботи, знання справи і інтуїцію, здатні приймати вірні рішення. У випадку необхідності авторитарний керівник може створити видимість, що рішення прийняте правильно колективом, але і в цьому випадку він намагається переконати колектив, що його варіант рішення – найкращий. Про результати роботи колективу він говорить: «Я зробив», «Я досяг».

У випадках невдачі керівник-автократ всі зауваження на адресу колективу приймає на себе. Основною формою впливу на підлеглих у автократа являється примушування при досить жорсткій регламентації робочого часу.

Як правило, керівник-автократ – людина акуратна. Він не допускає, щоб розпорядок його робочого дня залежав від відвідувачів, чітко дотримується встановлених правил. Разом з тим, він досить добре відчуває зміни ситуацій і швидко на них реагує.

Керівник-авторитарного спрямування потребує систематичного спрямування і обмеження його нетерпимості, інакше він може дійти до диктаторських методів керівництва.

**Демократичний стиль.** При цьому стилі керівництва керівник звертається до потреб більш високого порядку підлеглих

У підлеглих у випадку демократичного стилю керівництва є можливість активної участі у прийнятті рішень, широка свобода у виконанні завдань, немає жорсткого контролю при виконанні робіт, оцінка дається результатам роботи. Здійснюється двобічне спілкування керівник-підлеглий, в якому керівник відіграє спрямовуючу роль.

Для демократичного стилю керівництва характерно те, що в своїй діяльності керівник-демократ постійно орієнтується на підлеглих, розподіляючи роботу і відповідальність між ними в залежності від рівня їх кваліфікації і досвіду, враховуючи при цьому нахили виконавців до тієї чи іншої роботи. При розподілі роботи і прийнятті рішень демократ, як правило, радиться з підлеглими, прислухається до їх думок, в результаті чого рішення, прийняті ним, більш об'єктивні і носять дійсно колективістський характер. Характеризуючи роботу колективу керівник-демократ завжди говорить: «Ми зробили», «Ми досягли», маючи на увазі всіх членів колективу. Демократичний стиль керівництва розвиває ініціативу і творчу активність членів колективу, створює умови для товаришування і ділового співробітництва, що позитивно позначається на результатах роботи.

Керівник-демократ терпляче відноситься до критики своїх дій, а критикує дії підлеглих не так різко, як автократ.

При невдалій роботі очолюваного ним колективу керівник-демократ, як правило, всю відповідальність бере на себе. Демократ користується авторитетом у підлеглих і вищестоящих керівників. В роботі колективів, очолюваних демократичними керівниками, переважає планомірність і науковий характер.

**Ліберальний стиль характеризується** тим, що керівник-ліберал не проявляє особливої активності. Він лише збирає інформацію про роботу колективу і часто сам являється її джерелом. Ліберал розподіляє роботу і відповідальність між членами колективу, але цей розподіл носить формальний характер, тому що тут враховуються можливості і здібності окремих працівників. Обговорення виробничих питань теж формальне. Ліберал заохочує появу в колективі неформальних лідерів. Він навіть зацікавлений, щоб їх було більше, тому що в такому випадку йому легше розподіляти роботу і призначати відповідальних за її виконання.

Проте ліберали часто справляють на підлеглих приємне враження. Вони співчутливі і можуть прийти на допомогу окремим працівникам, але, як правило, на шкоду інтересам колективу.

У випадку невдалої роботи очолюваного ним колективу ліберал «підставляє» замість себе одного з підлеглих, посилаючись на те, що ділянкою роботи, де були допущені помилки, керував безпосередньо не він.

Наведені стилі керівництва у чистому вигляді зустрічаються досить рідко. Частіше зустрічається комбінація цих стилів у керівника, яка залежить від особистості керівника, ситуації та членів колективу, яким керує менеджер.

Стиль керівництва пов'язаний із цілісністю особистості керівника, тому достойний стиль підтримує авторитет, а псевдостиль, що заснований на маніпуляціях, призводить до того, що всі зусилля витрачаються, в основному, на боротьбу з погрозою авторитету.

### **11.3. Поведінкові теорії лідерства**

Існує багато засобів впливу на інших людей. У дослідженнях із цього питання можна вирізнити три підходи:

- підхід із позиції особистих якостей керівника;
- поведінковий підхід;
- ситуаційний підхід.

**Підхід із позицій особистих якостей керівника.** В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей.

**Основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:**

- 1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
- 2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

У межах підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, **що демонстрували успішні керівники:** рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо. **Результати досліджень засвідчили, що:** не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам; один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні(протилежні) особисті якості.

На підставі цього дійшли висновку, **що людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.**

**Поведінковий підхід.** Згідно з поведінковим підходом до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, **як керівник поводить себе зі своїми підлеглими, поведінковий підхід спирається на стиль керування.**

**Стиль керування** – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

**Манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються:**

- особисті якості керівника;
- особисті якості підлеглих;
- завдання та дії, які вони виконують.

**В теорії управління** стиль даного конкретного керівника виступає як позиція на континуумі, будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

### **Автократично-демократичний континуум стилів керування.**

В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено «теорію Х» та «теорію Y» Дугласа МакГрегора, який виокремив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

Згідно з «теорією Х» працівники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці, для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю. «Теорія Х» характеризує основи автократичного керування.

Автократ(самовладник) має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям, і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає.

Сила влади автоматично примушує підлеглих коритися наказам та інструкціям.

#### **Характерні риси автократичного стилю керівництва:**

- висока централізація повноважень;
- висока структурованість роботи підлеглих;
- різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень;
- численні правила поведінки;
- апеляція до потреб низького рівня у підлеглих (за Маслоу).

За «теорією Y», навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей.

Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. «Теорія Y» характеризує основи демократичного керування.

#### **Для демократичного стилю керування характерними є:**

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій керівник - підлеглий;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Результати теоретичних досліджень МакГрегора знайшли відображення й отримали розвиток у моделі автократично-демократичного діапазону стилів керування Танненбаума-Шмідта.

**Ліберальний стиль керування.** Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлегли при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Порівняння ліберального стилю з автократичним, які проводив **К. Левін**, дозволили йому зробити такі висновки:

1) **автократичне керування** порівняно з **ліберальним** вимагає виконання більших обсягів роботи, проте призводило до:

- низької мотивації;
- меншої оригінальності;
- більшої агресивності членів групи;
- більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;

2) **наслідки ліберального керування:**

- зменшення обсягів роботи;
- зниження її якості;
- недостатнє задоволення підлеглих стилем керування.

**Діапазон стилів керування Р. Лайкерта.** Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. Заграничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

1) стиль керування зосереджений на роботі;

2) стиль керування зосереджений на людині.

**Керівники, що зосереджені на роботі** (орієнтовані на задачу), піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

**Керівники, що зосереджені на людині** (орієнтовані на працівника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

**Р. Лайкерт запропонував чотири базові системи стилів керування:**

- експлуататорсько-авторитарна;
- прихильно-авторитарна;
- консультативно-демократична;
- партисипативно(процес залучення широкого кола учасників до формування та функціонування відповідних політичних систем)-демократична.

**На думку Р. Лайкерта, четверта система є найбільш дієвою.**

**Двомірне трактування стилів керування.** Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

## **11.4. Ситуаційні теорії лідерства**

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання визначити єдиний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинен вміти вести себе по-різному за різних обставин.

**Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера.**

**У моделі Ф. Фідлера враховані три фактори:**

- **характер відносин між керівником та підлеглими** (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

- **структура завдання підлеглому** (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

- **посадові повноваження керівника** (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

**При цьому Ф. Фідлер вважав (базові положення теорії), що:**

- стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним);

- керівник не здатний пристосувати свій стиль керівництва до умов конкретної ситуації;

- необхідно призначати керувати підрозділом менеджера, стабільний стиль якого найбільше відповідає ситуації у цьому підрозділі.

Такий підхід, на думку Ф. Фідлера, забезпечує **баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника.**

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглому, з яким той менш за все хоче працювати (найменш привабливий колега – НПК). **Логіка оцінки результатів опитування є такою:**

- керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;

- керівник, який жорстко, негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

**Модель Ф. Фідлера передбачає, що:**

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і не структурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають вісім можливих стилів керування. Це дозволяє зробити такі висновки:

- керівники, орієнтовані на **завдання**, найефективніші у ситуаціях 1, 2, 3 і 8;
- керівники, орієнтовані на **людські відносини**, ефективно керують у ситуаціях 4, 5 і 6;
- у ситуації 7 добре можуть працювати **обидва** типи керівників.

**Теорія «життєвого циклу» П. Херсі і К. Бланшара.** В основу теорії «життєвого циклу» покладено гіпотезу, що **ефективність стилю керування залежить від ступеня «зрілості» виконавців(підлеглих)**. У рамках цієї теорії під «зрілістю» розуміється:

- здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку;
- бажання досягти поставленої перед ним мети;
- освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

При цьому «зрілість» не є постійною (незмінною) рисою конкретної особи або групи виконавців, а швидше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що залежно від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь «зрілості». Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

У моделі визначені **чотири стилі керування** залежно від ступеня «зрілості» виконавців:

**S 1 – «давати вказівки».** Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на завдання. Такий стиль призначений для підлеглих з низьким рівнем «зрілості» (**M1**). У даному випадку підлегли або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;

**S 2 – «продавати».** Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлегли бажують перейняти відповідальність на себе, але не спроможні внаслідок середнього рівня «зрілості» (**M2**). Отже, керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

**S 3 – «залучення».** У такій ситуації підлегли спроможні, але не бажують відповідати за виконання завдання. Підлегли знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – **M3**). Проте вони мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень.

**S 4 – «делегування».** Підлеглі і спроможні, і бажають перейняти відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.

Основні джерела: [1; 9; 10].

Додаткові джерела: [18; 19; 31].

***Запитання для самоперевірки:***

1. Дайте визначення поняття лідерства.
2. Охарактеризуйте основні якості лідера.
3. Дайте визначення поняття авторитет керівника.
4. Охарактеризуйте форми влади, які може застосовувати будь-який керівник.
5. Розкрийте суть понять: «стиль управління» та «стиль керівництва».
6. Як формується стиль роботи керівника.
7. Розкрийте суть стилів керівництва.
8. Охарактеризуйте взаємозв'язок та відмінності методів керівництва і методів управління.
9. Назвіть характерні ознаки слабких керівників.
10. Проаналізуйте фактори, що впливають на ефективність управління.
11. Основні принципи спілкування з людьми зі складним характером.



## Тема 12. Організація роботи керівника

*12.1. Організація праці менеджера*

*12.2. Організація робочого місця менеджера*

*12.3. Документування управлінської діяльності*

*12.4. Організація документообігу*

### **12.1. Організація праці менеджера**

Оволодіння менеджером мистецтвом організації власної діяльності є одним із головних методів підвищення результатів особистих досягнень і виконання обов'язків підлеглими.

Для підвищення ефективності своєї праці керівникам необхідно оволодіти раціональними прийомами і методами роботи, що основані на використанні досягнень наукової організації управлінської діяльності.

Основними напрямками наукової організації праці керівника являється:

Раціональне використання робочого часу.

Застосування оптимальних прийомів і методів роботи.

Раціональна організація робочого місця.

Науково обґрунтована організація робочого дня.

Організація ефективного інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Додержання норм керованості.

З метою організації роботи на науковій основі керівнику необхідно оволодіти технікою самоменеджменту.

В організації праці менеджера вирішальну роль відіграє **самоменеджмент** тобто послідовне і цілеспрямоване використання раціональних методів роботи в повсякденній практиці керівника з метою реалізації професійних і особистих планів.

Основна мета самоменеджменту полягає в максимальному використанні власних можливостей, свідомому управлінні своїм життям і подоланні зовнішніх обставин, при використанні набутих вмінь та навичок в роботі з підлеглими.

Функціями самоменеджменту є:

- визначення мети (цілі);
- планування;
- прийняття рішень;
- реалізація і організація;
- контроль;
- збір та оброблення інформації;
- здійснення комунікацій.

Техніка самоменеджменту може бути представлена у вигляді таблиці (табл. 12.1).

## Техніка самоменеджменту

<b>Функція</b>	<b>Робочі прийоми і методи</b>	<b>Досягнуті результати</b>
1. Визначення мети (цілі)	Визначення мети, ситуаційний аналіз, цільові стратегії і методи досягнення успіхів, формування цілі	Мотивація, усунення слабких сторін, розпізнавання переваг, концентрація зусиль на вузьких місцях, фіксація термінів і найближчих кроків
2. Планування	Річне планування, місячне планування, декадне планування, планування дня, принципи погодинного менеджменту, метод «Альпи», менеджмент з допомогою щоденника часу	Підготовка до реалізації мети, оптимальний розподіл і використання часу, скорочення термінів виконання
3. Прийняття рішень	Визначення пріоритетів, принцип Парето (співвідношення 80:20), АБВ-аналіз, принцип Ейзенхауера, делегування справ (передоручення)	Організація праці, що веде до успіху, першочергове рішення життєво важливих проблем, упорядкування справ за ступенем їх важливості, уникнення «тиранії» невідкладності, продуктивність трудових витрат
4. Реалізація і організація	Розпорядок дня, графік продуктивності, біоритм, самовиявлення, денний робочий план	Застосування самоменеджменту, концентрація на значних задачах, облік періодичних коливань, визначення індивідуального робочого стилю
5. Контроль	Контролювання процесу роботи (порівняння задуму з результатом), контролювання підсумків (контролювання досягнень поставлених цілей, проміжних результатів), огляд підсумків поточного дня (самоконтроль)	Забезпечення запланованих результатів, позитивний вплив на хід життя
6. Збір та оброблення інформації	Оптимізація обсягу інформації, застосування при опрацюванні ЕММ	Підвищення ефективності управлінських рішень
7. Здійснення комунікацій	Раціональні наради, раціональне ведення розмови, раціональне використання телефону, раціональне ведення кореспонденції, листки-пам'ятки і формуляри	Ефективні комунікації: організація нарад і конференцій, виділення часу для співбесіди, відмежування від можливих перешкод, менше «паперової війни»

## *12.2. Організація робочого місця менеджера*

Робоче місце менеджера – це вихідний пункт одержання прибутку шляхом виконання функціональних обов'язків менеджером та найважливіший елемент підвищення ефективності його роботи.

Характер організації і обслуговування робочого місця менеджера має свої особливості та визначається відповідними вимогами: інформаційними, економічними, естетичними, технічними, організаційними тощо.

При організації робочого місця менеджера необхідно дотримуватись санітарних вимог.

Діючі санітарні норми встановлюють такі розміри робочих місць для менеджерів різних рівнів управління в м<sup>2</sup> (орієнтовні норми):

- менеджер інституційного рівня – 25-55;
- заступник менеджера інституційного рівня – 12-35;
- менеджер інформаційного рівня та його заступник – 12-35;
- менеджер технічного рівня та його заступник – 8-24.

Умови праці менеджера характеризуються середовищем протікання трудового процесу, яке формується під впливом взаємозалежних трьох груп факторів: соціально-економічних; техніко-організаційних; природно-естетичних.

Можна виділити чотири групи факторів, що впливають на формування і зміну умов праці менеджера.

До першої групи відносяться соціальні й економічні фактори, дія яких обумовлює становище менеджера у суспільстві.

Друга група – технічні й організаційні фактори, що безпосередньо впливають на формування матеріально-речовинних елементів умов праці.

До третьої групи відносяться природні фактори, що характеризують вплив на менеджерів географічно-кліматичних, геологічних і біологічних особливостей місцевості, де протікає трудовий процес.

Четверта група факторів – господарсько-побутові, зв'язані з організацією харчування менеджера, його санітарного і побутового обслуговування.

Умови праці, що формуються під впливом різноманітних факторів, являють собою сукупність різних за впливом на менеджера елементів.

Всі елементи умов праці можна умовно розділити на чотири групи.

Першу групу елементів умов праці складають санітарно-гігієнічні елементи.

Другу групу складають психологічні і фізіологічні елементи.

Третю групу складають естетичні елементи.

Четверту групу складають соціально-психологічні елементи.

### 12.3. Документування управлінської діяльності

Документування управлінської діяльності на підприємствах, установах або організаціях ведеться відповідно до індивідуальної інструкції з діловодства, яка створюється на підставі нормативних документів і державних стандартів.

Єдина державна система діловодства представляє собою науково упорядкований комплекс правил, нормативів і рекомендацій по веденню діловодства, починаючи з моменту надходження або створення документів до передачі їх в архів та дозволяє на практиці забезпечити документальне обслуговування управлінської діяльності.

На підставі єдиної державної системи діловодства розробляються інструкції для кожної організації, яка називається індивідуальною інструкцією з діловодства.

Комплекс документів визначається:

- колом питань, які вирішує організація в процесі своєї діяльності;
- обсягом документообігу і характером компетенції організації;
- порядком вирішення питань (на підставі колегіальності чи здійснення керівництва однією людиною);
- обсягом і характером взаємозв'язків із іншими організаціями.

Система документування й організація роботи з документами представляє собою сукупність документів, прийомів, способів та форм роботи з ними. Виділяють такі види документів за ознаками класифікації та групами (табл. 12.2)

Таблиця 12.2

**Види документів за ознаками класифікації та групами**

<b>Ознаки класифікації</b>	<b>Групи документів</b>
за спеціалізацією	загальні, з адміністративних питань, спеціалізовані
за призначенням	організаційні, розпорядчі, інформаційні
за походженням	колегіальних органів, внутрішні, зовнішні
за напрямом	вхідні, вихідні
за джерелами виникнення	первинні, вторинні
за формою	стандартні, індивідуальні
за технікою відтворення	рукописні, відтворені механічним способом
за секретністю	для загального користування, для службового користування, секретні, цілком секретні
за терміном виконання	звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові
за складністю	односкладні, складні
за стадіями створення	оригінали, копії
за терміном зберігання	постійного зберігання, тривалого зберігання (понад 10 років), тимчасового зберігання (до 10 років)

Усі документи в апараті управління будь-якої організації не залежно від форми власності за функціональним призначенням поділяються на такі групи:

1. Організаційні документи – це група документів, яка регламентує діяльність організацій, установ або підприємств, їхніх структурних підрозділів та посадових осіб.

2. Розпорядчі документи – це група документів, яка видається вищими та центральними органами управління, а також керівниками організацій з метою виконання виробничих завдань для досягнення поставлених цілей або вирішення проблем, що виникають.

3. Довідково-інформаційні документи – це група документів, яка містить інформацію управлінського, звітного та юридичного характеру, що засвідчує факти діяльності організацій, установ або підприємств, їх структурних підрозділів або посадових осіб.

4. Кадрово-контрактові документи – це група документів, яка містить інформацію, що стосується конкретних працівників організації.

Уніфікація документів полягає:

– у встановленні єдиного комплексу їх видів і різновидностей для аналогічних управлінських ситуацій;

– у розробленні єдиних форм документів і єдиних правил їх створення та оформленні;

– у розробленні трафаретів текстів цих документів.

Організаційно-розпорядчі документи, як правило, повинні оформлятися на бланках підприємств, встановленого стандарту.

Встановлено такі види бланків (табл. 12.3):

– бланк для листів;

– загальний бланк для всіх інших видів організаційно-розпорядчих документів.

– Виготовляють бланки двох форматів: А 4 (210x297) і А 5 (210x148).

– При оформленні документів необхідно дотримуватись наступних розмірів полів (в мм):

– ліве – 30 (13 друкованих знаків);

– праве – 10 (3-4 друковані знаки);

– верхнє – 20 (4,5-5);

– нижнє – для А 4 – 20 (4,5-5);

– для А 5 – не менше 10.

– Розділи, підрозділи, пункти і підпункти тексту документу нумеруються арабськими цифрами і друкуються від нульового положення табулятора.

– Підрозділи нумеруються в межах розділу. Номер пункту підрозділів повинен складатися із номера розділу, підрозділу і пункту, розділених крапками

## Види бланків та їх реквізити

Реквізити бланків	
для листів	загальний
зображення Державного Гербу України, гербу Автономної Республіки Крим	
зображення емблеми організації або товарного знаку (знаку обслуговування)	
зображення нагород	
код організації	
назву організації вищого рівня, якій підпорядкована організація	
назву організації	
назву структурного підрозділу організації	
дату реєстрації документу	
реєстраційний індекс документу	
довідкові дані про організацію (індекс відділення зв'язку, поштову (юридичну) і телеграфну адресу; номер телефону, факсу, модему, номер рахунку в банку, ЗКПО, E-mail, адресу веб-сайту)	назву вищу документа
посилання на реєстраційний індекс і дату документу, на який дають відповідь	місце складання або видання документа

В документах, оформлених на двох і більше листках нумеруються другий і послідовні листки. Номери сторінок проставляються посередині верхнього поля листка арабськими цифрами без будь-яких позначок на відстані не менше 10 мм від верхнього краю листка.

Текст документу друкується через 1,5 міжрядковий інтервал. Для документів А 5 – можна друкувати через 1 міжрядковий інтервал.

Першу стрічку кожного абзацу тексту потрібно друкувати, відступивши на 5 знаків від границі лівого поля.

При оформленні документів використовують 8 стандартних положень табулятора.

Зміст листа потрібно викладати в такій логічній послідовності, яка в сполученні зі стислістю і переконливістю приведе читаючого до думки про необхідність відповідним чином вирішити підняте питання.

Всі дані і факти листа повинні бути перевірені і завізовані особами, які здійснюють перевірку документу, (відповідними посадовими особами).

#### 12.4. Організація документообігу

Документообіг в організаціях представляє собою рух документів з моменту їх отримання або створення до моменту затвердження виконання або відправлення.

Залежно від обсягу документів, які проходять через організацію протягом року визначають три основні форми організації роботи з документами:

Централізована – усі операції з документами виконуються канцелярією або секретарем установи.

Децентралізована – усі операції з документами здійснюються у структурних підрозділах, що розділені територіально.

Змішана – частину операцій з документами здійснює канцелярія, а інші операції виконують секретарі структурних підрозділів.

Визначають три основні потоки документів:

- вхідні;
- вихідні;
- внутрішні.

Правильна організація документообігу сприяє оперативному забезпеченню необхідною інформацією підрозділів та працівників в апараті управління, рівномірному завантаженню інформацією підрозділів та посадових осіб, позитивно впливає на процес управління в цілому.

Ефективність документообігу суттєво залежить від здійснення контролю.

Документ вважається виконаним тоді, коли поставлені у ньому питання вирішені і адресату дана повна відповідь.

Ефективність управлінської діяльності з точки зору організації документообігу визначається рівнем кваліфікації працівників, які працюють з документами та відповідним матеріально-технічним забезпеченням цього процесу.

Основні джерела: [13; 19].

Додаткові джерела: [11; 19].

### ***Запитання для самоперевірки:***

1. Охарактеризуйте основні напрями наукової організації праці керівника.
2. Дайте характеристику самоменеджменту.
3. Охарактеризуйте зміст, робочі прийоми та досягнуті результати з точки зору виконання функцій самоменеджменту.
4. Визначте зміст функцій самоменеджменту
5. Визначте основні риси єдиної державної системи діловодства
6. Визначте особливості індивідуальної інструкції з діловодства.
7. Охарактеризуйте основні класифікаційні ознаки організаційних документів.
8. Визначте вимоги до оформлення документів.
9. Охарактеризуйте форми організації роботи з документами.

## Тема 13. Ефективність управління

*13.1. Ефективність і якість управління*

*13.2. Чинники, які впливають на ефективність управління*

*13.3. Критерії та показники ефективності менеджменту*

*13.4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці*

### **13.1. Ефективність і якість управління**

Управління в ринковій економіці передбачає економічну свободу і повну відповідальність за результати праці, залучає до сфери виробництва додаткові трудові, фінансові і матеріальні ресурси. Для власника важливим є створення командою управлінців стратегічних переваг організації на ринку і посилення конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Ефективність управління** – це сукупна результативність роботи всього трудового колективу організації, системи заходів, які є наслідком окремих зусиль керівника і спеціалістів

**Ефективність управління включає аналіз:**

1. управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, які використовує система управління;
2. витрат на управління, які визначаються складом, організацією, технологією і об'ємом робіт по реалізації відповідних функцій управління;
3. характеру управлінської праці;
4. ефективності діяльності людей в процесі роботи організації, реалізації інтересів, досягнення окремих цілей.

**Ефективність управління** – це результат функціонування системи і процесу управління у вигляді взаємодії управляємо! і управляючої системи. Вона показує в якій мірі управляючий орган реалізує цілі, досягає запланованих результатів. Ефективність управління проявляється в ефективності виробництва і складає її частину.

**Ефективність управління включає три аспекти:**

1. з'ясування того, чи дійсно здобутий результат управління, а не дія інших суспільних компонентів, прояв саморегулятивного механізму самоуправляючих об'єктів;
2. пошук джерел результатів управління (професіоналізм і талант управляючих, якість правових документів та ін.), з тим щоб активніше його використовувати в наступних управлінських циклах;
3. встановлення взаємозалежності, сполученості між цілями і задачами, представленнями і моделями, закладеними в управлінських рішеннях, і реально здобутими результатами управління.

Підсумкова інформація як характеристика результатів управління виступає передумовою і основою для порівняльного виміру витрат на



управління і його результатів та здобуття відповідних уявлень про соціальну ефективність управління.

**При визначенні ефективності управління виробництвом необхідно виходити з наступних принципів:**

1. Ефективність управління є одним з аспектів ефективності самого виробництва, тому її розрахунок повинен проводитися на основі загальноприйнятих методик оцінки ефективності нової техніки, капітальних вкладень та ін.

2. При оцінці інвестицій завжди необхідно враховувати часову різницю між вкладеннями коштів і віддачею, яка надто важлива для заходів по удосконаленню управління, які іноді досягають декілька років, особливо у галузях з багаторічним циклом виробництва.

3. Специфіка управлінської праці полягає в тому, що характеризується результатами всього колективу, а не окремого працівника управління. Тому її оцінювати необхідно за впливом на результати роботи всього колективу організації або окремого підрозділу.

4. Оцінка управлінської праці вимагає співставленні конкретних даних. Неможливо визначити ефективність управління в організаціях, які мають різну спеціалізацію.

5. На ефективність управління агропромисловим комплексом в значній мірі впливає специфіка виробництва (сезонність, кліматичні умови, використання землі в якості основного засобу виробництва), ніж на ефективність виробництва в цілому.

**Критерієм ефективності управління є якість.**

**Якість управління** – це сукупність відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Якість управління залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління, тобто від її побудови і функціонування. Тому всі характеристики структур, процесу і методів управління, кадрової роботи та інші в цілому **визначають якість управління.**

**Аналіз ефективності управління суспільним виробництвом є надто складною проблемою.** Об'єктивна оцінка ефективності управління дає можливість порівняти різні варіанти організації управління, дати їм оцінку, окреслити шляхи удосконалення, підвищити відповідальність керівників і спеціалістів за результати їх праці.

### ***13.2. Чинники, які впливають на ефективність управління***

**На ефективність управління впливають різні чинники, серед яких визначаємо:**

1. розумові та фізичні можливості людини, її спроможність здійснювати управлінську діяльність;

2. засоби виробництва, за допомогою яких людина, колектив, суспільство виробляє все необхідне для життя, тобто підсилює розумові та фізичні здібності людини;

3. соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому;

4. сукупний вплив попередніх чинників, посилених їх інтеграцією.

В управлінській діяльності велику роль відіграє людський інтелект, використання обчислювальних систем, інформаційне забезпечення праці керівників та спеціалістів. Специфіка сучасних систем, об'єктів і суб'єктів управління складається у примноженні творчих здібностей людини за рахунок інтеграції науки, техніки і виробництва. Велике значення мають професійний рівень керівника, його творчі здібності, рівень формалізації накопиченого досвіду, здатність швидко приймати та реалізовувати управлінські рішення.

Значний вплив на ефективність управління здійснюють такі чинники як, участь в управлінській діяльності колективу, покращення якісного складу працівників управління, наукова організація праці та ін. На ефективність управління впливає і у багатьох випадках викликає труднощі – ієрархічність. Ієрархічність інколи приводе до того, що чинники, які істотно впливають на результати виробничо-господарської діяльності залишаються за межами компетенції органу, який безпосередньо управляє даним об'єктом (наприклад, несвоєчасні поставки з вини постачальників, недоліки у збалансованості виробництва і споживання з вини вищих органів негативно впливають на ефективність управління).

**Ефективність управління враховує властивість мультиплікативності, яка збільшує або зменшує управлінську дію на об'єкт.** Управлінські рішення і документи, переміщуючись з одного рівня на інший, конкретизуються і змінюються до того моменту, коли вони доходять до безпосередніх виконавців. На практиці результат у порівнянні з передбачуваним може бути значно кращим або гіршим в залежності від того, наскільки він зрозумілий виконавцям, наскільки творчо та енергійно останні діють.

Існують чинники, які безпосередньо не залежать від діяльності органів господарського управління різного рівня, але здійснюють суттєвий вплив на кінцеві результати виробництва. До них відносяться ґрунтово-кліматичні умови, співвідношення цін на ринку, механізм оподаткування, мотивація праці працюючих, а також діюча система управління економікою країни та ін. Найкращих результатів досягають ті формування, апарат управління яких вправно пристосовується до нових умов, найбільш повно використовуючи їх.

### *13.3. Критерії та показники ефективності менеджменту*

**Критерії ефективності менеджменту** - це результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони.

**До основних критеріїв відносять:**

**1.** оперативність – своєчасність підготовки і прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотнього зв'язку;

**2.** надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність кадрів;

**3.** якість виконання функцій, забезпеченість засобами оргтехніки;

**4.** оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття господарських рішень, обґрунтованість ступенів управління в організації, а також співвідношення централізації і децентралізації управління стосовно до конкретних умов, норм управління та ін.

Кожному варіанту системи управління відповідає певне значення критерію ефективності, і задача управління складається в тому, щоб знайти такий варіант управління, при якому відповідний критерій мав би саме вигідне значення.

В якості критерію ефективності виробництва і управління використовують узагальнені показники, які характеризують кінцеві результати (об'єм виробництва, прибуток, рентабельність та ін.), і часткові показники використання окремих видів ресурсів (праці, основних фондів, інвестицій).

**Прибуток і рентабельність найбільш повно характеризують кінцеві результати діяльності, відповідно і ефективність управління.** При цьому необхідно виключити вплив на прибуток чинників, які не зв'язані з діяльністю даної господарської ланки. Узагальнені показники відображують результат господарської діяльності і управління в цілому, але не в повній мірі характеризують ефективність і якість управління трудовими ресурсами. Для цього використовують часткові показники. Так, для оцінки підвищення ефективності використання трудових ресурсів приймають показник темпу росту продуктивності праці, матеріальних – матеріаломісткість продукції, основних фондів – фондівіддачу. При оцінці ефективності управління необхідно комплексне застосування всієї системи узагальнених і часткових показників.

**Ефективність управлінської діяльності стосовно до суб'єкту управління може характеризуватися кількісними (економічний ефект) і якісними (соціальний ефект) показниками.**

**Кількісні показники діяльності системи менеджменту включають:**

1. трудові показники – економію живої праці в сфері управління (скорочення працівників, трудомісткості процесу управління);
2. фінансові – скорочення витрат на управління;
3. показники економії часу – скорочення довготривалості циклів управління в результаті впровадження інформаційних технологій, різних організаційних процедур.

**Якісні показники мають важливе значення і включають:**

1. підвищення інноваційного рівня управління;
2. ріст кваліфікації менеджерів, спеціалістів і керівників середньої ланки; рівень інтеграції процесів управління;
3. підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень;
4. формування організаційної культури;
5. управління системи в організації;
6. задоволеність працею;
7. посилення соціальної відповідальності організації; екологічні наслідки.

**Соціальну ефективність управління оцінюють за допомогою показників, які характеризують:** умови праці в організації; соціально-побутові умови працівників організації; кваліфікацію працюючих; організацію і мотивацію праці.

Раціоналізація управління сприяє досягненню високого рівня вказаних показників, в результаті наступають позитивні зрушення в системі управління і досягається економічний ефект.

**Загальні результативні показники ефективності управління наступні:**

1. вартість валової продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.;
2. виручка від продажу в розрахунку на одного середньорічного працівника, тис. грн.;
3. чистий прибуток на одного середньорічного працівника, тис. грн.;
4. рівень рентабельності виробництва, %.

**В сільському господарстві застосовуються специфічні показники, які мають галузеві особливості:**

1. вартість валової продукції на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.;
2. виручка від реалізації продукції в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.;
3. чистий прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.;
4. урожайність основних сільськогосподарських культур, ц/га;
5. продуктивність тварин в господарстві (середньорічний надій на корову, кг; середньодобовий приріст, гр/добу).

**Показники економічності апарату управління:**

1. питома вага витрат на управління до загальної суми виробничих витрат, %;
  2. питома вага заробітної плати працівників сфери управління у річному фонді оплати праці всіх працюючих в організації, %;
  3. питома вага окремих статей витрат в загальній сумі витрат на утримання апарату управління, %;
  4. витрати на оплату праці, тис. грн.;
  5. витрати на відрядження, тис. грн.;
  6. господарські витрати, тис. грн.;
  7. транспортні витрати на службові автомобілі, тис. грн. та інші.
- Показники продуктивності управлінської праці: вартість валової продукції на одного працівника управління, тис. грн.;
8. виручка від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника управління, тис. грн.;
  9. чистий прибуток на одного працівника управління, грн.;
  10. вартість валової продукції на один людино-день, витрачений на управління, грн.;
  11. виручка від реалізації продукції в розрахунку на один людино-день, витрачений на управління, грн.;
  12. чистий прибуток на один людино-день, витрачений на управління, грн.;
  13. чистий прибуток на одну гривню оплати праці працівників апарату управління, грн.; інші показники.

#### ***13.4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці***

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

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

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

**Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:**

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

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами - розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи.

Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми.

При оцінці значення просування менеджера службою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій, посаді знижує його інтерес до роботи.

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

#### **Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:**

1. новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним витрати;
2. новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись;
3. надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

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

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

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує їх періодична атестація. Основна мета атестації - виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. **Атестація** дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників службою. Атестацію доцільно проводити не рідше 1 разу у 3-5 років.

**На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності:**

1. відповідає займаній посаді;
2. відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
3. не відповідає займаній посаді.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають і наступні фактори:

- удосконалення виробничої структури організації;
- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо.

Основні джерела: [13; 19].

Додаткові джерела: [11; 19].

### ***Запитання для самоперевірки:***

1. Що включає в себе ефективність управління?
2. Розкрийте зміст принципів управління?
3. Що Ви розумієте під якістю управління?
4. Перелічіть основні чинники, які впливають на ефективність управління.
5. Які критерії ефективності менеджменту?
6. Перелічіть кількісні показники ефективності управління.
7. Якісні показники ефективності управління.
8. Перелічіть показники економічності апарату управління.
9. Які показники продуктивності управлінської праці Ви знаєте?

## Перелік практичних завдань, які необхідно виконати студенту для отримання необхідних практичних навичок

1. На прикладі конкретної організації охарактеризувати вплив внутрішніх факторів на її діяльність.
2. Визначити взаємозв'язок факторів внутрішнього середовища організації з факторами прямої дії зовнішнього середовища цієї організації
3. Визначити взаємозв'язок факторів внутрішнього середовища організації з факторами непрямой дії зовнішнього середовища цієї організації
4. Визначити ефективність впливу факторів прямої дії та ефективність впливу факторів непрямой дії на функціонування організації, що Ви досліджуєте.
5. Визначити конкретну організацію, вказати напрямки її діяльності і чисельність апарату управління. Охарактеризувати рівні управління апарату управління цієї організації і вказати лінійну та функціональну взаємодію цих рівнів.
6. Сформулюйте місію підприємства і систему цілей, реалізація яких забезпечує досягнення місії цього підприємства.
7. Назвіть основні ресурси організацій, необхідні для досягнення їх цілей. Відповіді запишіть в таблицю.

### Характеристика ресурсів

Організація	Матеріали	Технологія	Люди	Інформація
1. Комерційний банк				
2. Страхова компанія				
3. Переробне підприємство.				
4. Університет				

*Примітка: матеріали* — сировина, напівфабрикати, товари; *технологія* — обладнання, інструменти, техніка, немеханічне устаткування тощо; *люди* — спеціалісти і працівники різних професій; *інформація* — усі необхідні повідомлення і дані для здійснення діяльності підприємства.

8. Опишіть основні цілі організації, в якій працюють Ваші батьки, за такими напрямками:

- 1) прибутковість (обсяг прибутку, прибуток на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів, відношення прибутку до обсягу продаж тощо);
- 2) ринки (сегмент ринку, обсяг реалізації, ринкова або галузева ніша);
- 3) продуктивність;
- 4) продукція (обсяг продажу, прибутковість);
- 5) фінансові ресурси (структура капіталу, новий випуск акцій, обіговий капітал, рух готівки тощо);
- 6) виробничі потужності (площа, обладнання, їх використання);
- 7) організація (зміни в структурі чи діяльності);



8) людські ресурси (кількість скарг, невиходи на роботу, запізнення, години професійного навчання тощо);

9) соціальна відповідальність.

9. Визначте принципи управління, які використовує керівництво підприємства, що Ви досліджуєте. Охарактеризуйте найбільш ефективні.

10. Визначте методи управління, які використовує керівництво підприємства, що Ви досліджуєте. Охарактеризуйте найбільш ефективні.

11. Визначте перелік основних та спеціальних функцій менеджменту, що характеризують функціонування системи управління на підприємстві, що Ви досліджуєте.

12. Проаналізуйте взаємозв'язок основних функцій менеджменту на підприємстві, що Ви досліджуєте.

13. Проаналізуйте взаємозв'язок основних функцій менеджменту та спеціальних функцій менеджменту підприємства, що Ви досліджуєте.

14. Визначте ефективність впливу основних функцій менеджменту на діяльність підприємства, що Ви досліджуєте

15. Визначте та охарактеризуйте спеціальні функції менеджменту підприємства, що Ви досліджуєте.

16. Для забезпечення переробки м'яса (молока) в районі, що викликано територіальним віддаленням району від існуючого м'ясокомбінату (молокозаводу) та необхідність випуску ковбасних (молочних) виробів для потреб населення, розробити план заходів по створенню на базі існуючого продзаводу – мінізаводу (як окремої юридичної одиниці) по випуску ковбасних виробів (продукції із незбираного молока) і копченостей (твердих сирів).

17. Розробити план заходів щодо збільшення обсягів випуску продукції (надання послуг) підприємством, що Ви досліджуєте.

18. Розробити план заходів по розширенню ринку збуту продукції підприємством, що Ви досліджуєте.

19. Розробити план заходів по випуску нового виду продукції підприємством на діючому обладнанні та з використанням існуючого кадрового потенціалу.

20. Розробити план заходів по будівництву нового цеху для випуску нового виду продукції на діючому підприємстві.

21. На підставі переліку посадових осіб (згідно штатного розпису) розробити організаційну структурну схему управління підприємства, що Ви досліджуєте.

22. Скласти, оформити і дати описання структурної схеми управління:

М'ясокомбінату, що випускає:

–ковбасні вироби;

–м'ясні консерви;

–медичні препарати;

23. Проаналізуйте існуючу схему організаційної структури управління підприємства, що Ви досліджуєте, за такими критеріями:

- тип побудови структури управління;
- відповідність організаційної структури управління цілям і завданням підприємства;
- розподіл праці по підрозділах (між посадовими особами);
- ієрархія рівнів управління;
- ступінь координації дій;
- залежність структури організації від рівня організаційної культури.

24. Використовуючи організаційну схему управління та фактичний матеріал підприємства розробити Посадову інструкцію (функціональні обов'язки) однієї із посадових осіб підприємства, що Ви досліджуєте, відповідно до висвітлення питань:

1. Загальні положення.
2. Функції (місія).
3. Посадові обов'язки.
4. Права.
5. Відповідальність.
6. Взаємовідносини (зв'язки по посаді).

25. Використовуючи організаційну схему управління та фактичний матеріал підприємства, що Ви досліджуєте, розробити Положення про один із структурних підрозділів відповідно до такої структури:

1. Загальні положення.
2. Основні задачі.
3. Функції.
4. Права і обов'язки.
5. Відповідальність.
6. Взаємовідносини, зв'язки як внутрішні так і за межами підприємства.
7. Організація роботи.

26. Використовуючи класичні теорії мотивації, розробити мотиваційну систему діяльності для працівників підприємства, що Ви досліджуєте.

27. Розробити мотиваційну систему для працівників акціонерного підприємства по випуску продуктів харчування.

28. Розробити мотиваційну систему для працівників державного підприємства по наданню послуг населенню.

29. Проведіть дослідження з вивчення потреб співробітників підприємства, що Ви досліджуєте. За основу візьміть ієрархію потреб А. Маслоу. Результати дослідження обґрунтуйте.

30. Яку систему винагород Ви запропонували б для:

- а) співробітника служби маркетингу фірми з пошиття одягу;
- б) майстра цеху переробного заводу;
- в) ректора навчального закладу?

31. Розробити систему контролю для працівників приватного підприємства з реалізації продуктів харчування.

32. Розробити систему контролю для працівників приватного підприємства з надання туристичних послуг населенню.

33. Розробити систему контролю для викладачів навчального закладу четвертого рівня акредитації (університету).

34. У менеджменті особливу роль відіграє прийняття правильних управлінських рішень, так як від цього залежить успіх у бізнесі. На практиці зустрічаються такі варіанти прийняття управлінських рішень:

- керівник приймає рішення та повідомляє результат підлеглим, якщо це необхідно;

- керівник приймає рішення та повідомляє підлеглим, чому він його прийняв;

- керівник приймає рішення але при цьому цікавиться думкою підлеглих, схвалює їхні пропозиції і таким чином отримує можливість перевірити рішення та у випадку необхідності внести зміни;

- керівник виробляє рішення та подає його групі фахівців на доопрацювання, а потім приймає остаточний варіант для виконання;

- керівник висловлює суть проблеми, запитує, які будуть пропозиції та, все вислухавши приймає рішення;

- керівник висловлює проблему просить групу фахівців прийняти варіанти рішень, залишаючи за собою право вибору та затвердження варіанту;

- керівник висловлює проблему та приймає рішення, що виробила група фахівців.

Потрібно із запропонованих вибрати варіант прийняття рішень або обґрунтувати свій власний варіант та обґрунтувати його.

35. Використовуючи схему прийняття управлінських рішень розробити схему прийняття управлінського рішення з будь-якої проблеми на підприємстві, що Ви досліджуєте, та запропонувати шляхи її раціоналізації.

36. Розробити схему прийняття раціонального управлінського рішення щодо необхідності збільшення обсягів випуску продукції підприємством.

37. Розробити схему прийняття раціонального управлінського рішення щодо необхідності розширення ринку збуту продукції підприємства.

38. Розробити схему прийняття раціонального управлінського рішення щодо необхідності випуску нового виду продукції підприємства.

39. Проаналізуйте та охарактеризуйте систему комунікаційних зв'язків керівників різних рівнів управління підприємства, що Ви досліджуєте.

40. Дайте характеристику носіїв та засобів інформації, що забезпечують ефективність функціонування системи комунікацій підприємства, що Ви досліджуєте.

41. Скласти та обґрунтувати перелік пунктів психологічного вивчення посади на підприємстві, що Ви досліджуєте (використовуючи організаційну структурну схему управління).

42. Скласти та обґрунтувати перелік пунктів психологічно-професійного вивчення кандидата на посаду ... на підприємстві, що Ви досліджуєте.

43. Використовуючи власні спостереження та основні психологічні властивості, що характеризують тип темпераменту (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік), визначити та обґрунтувати тип темпераменту одноступінця. Для цього дайте оцінку таких властивостей:

- чутливість; (+ досить низький поріг; +/- середній; - високий; 0- не знаю)

- реактивність; (+ проявляється яскраво; +/- середній; - ніяк; 0- не знаю)

- активність; (+ досить високий; +/- середній; - низький; 0- не знаю)

- співвідношення реактивності і активності; (+ від випадкових обставин; - від цілей прагнень; 0- не знаю)

- темп реакції; (+ досить швидкий; +/- середній; - низький; 0- не знаю)

- пластичність-регідність; (+ легко і гнучко; +/- середній; - інертна і відстала; 0- не знаю)

- екстравертність-інтравертність. (+ від зовнішніх вражень; +/- середній; - від образів уявлень думок; 0- не знаю).

44. Проаналізувавши властивості темпераменту Вашого однокласника (чутливість, реактивність, активність, співвідношення реактивності і активності, темп реакцій, пластичність та регідність, екстраверсію та інтраверсію) та інші індивідуальні особливості, визначте тип його (її) темпераменту.

45. Яким чином можуть відрізнитись прояви соціальної відповідальності керівників трьох організацій: механічного заводу, лікарні, університету? Відповіді обґрунтуйте і підтвердіть прикладами.

46. Використовуючи наведені нижче консультації написати проекти:

-ведення бесід;

-усного виступу;

-план тексту та чернетки, які будуть характеризувати напрями діяльності підприємства, що Ви досліджуєте.

*Консультація № 1. Як вести бесіду*

1. У розмові намагайтеся порушити тему, яка може зацікавити вашого співрозмовника.

2. Менше говоріть про себе. Не наслідуйте самозакоханих базік, які готові перебити будь-яку розповідь фразою: «А ось я...». «А ось у мене...». Розкажіть краще про книжку, яку зараз читаєте, про новий фільм, про виставку або спортивні змагання, які відвідали.

3. Учїться уважно слухати співрозмовника. Не перебивайте його, поки він не закінчить свою думку. Вислухайте його до кінця, а потім уже

заперечуйте, якщо не погоджуєтеся. Чим уважніше ви слухатимете, тим приємніше буде людям з вами спілкуватися.

4. Не намагайтеся говорити голосніше за співрозмовника: хто говорить не піднімаючи голосу, до того прислухаються уважніше, ніж до крикуна.

5. Якщо у розмові вас переб'ють, не намагайтеся цю людину змусити слухати вас, а вислухайте її аргументи. Адже якщо ви обоє будете говорити водночас – нічого не почуєте.

6. Розмовляючи, дивіться на співрозмовника, але не хапайте його за руку, не крутіть гудзик на його одязі тощо. Потрібно вміти привертати увагу словами, а не руками.

#### *Консультація № 2. Як готуватися до усного виступу*

1. Подумайте, з якою метою ви будете говорити. Визначте тему, основну думку, тон вашого виступу (урочистий, спокійний, обурений, критичний і т. д.).

2. Підберіть потрібний матеріал.

3. Вирішіть, який тип мовлення переважатиме у вашому виступі (роздум, опис, розповідь...).

4. Визначте можливий стиль вашого виступу (розмовний, публіцистичний, науковий...).

5. Складіть план.

6. Зробіть пробний виступ перед дзеркалом, слідкуючи за тоном, логічним наголосом, темпом мови, гучністю голосу, жестами і мімікою.

7. Попросіть кого-небудь з ваших друзів послухати вас, врахуйте їхні зауваження.

8. Використайте магнітофон: прослуховування запису допоможе вам вдосконалити свій виступ.

#### *Консультація № 3, Як підготуватися до виразного читання тексту*

1. Уважно перечитайте текст. Уявіть собі те, про що у ньому йдеться.

2. Визначте тему, основну думку, основний тон висловлювання.

3. Подумайте, з якою метою ви читатимете цей текст, у чому будете переконувати своїх слухачів.

4. Підкресліть найважливіші у змісті слова, тобто логічно наголошені.

5. Визначте паузи.

6. Продумайте, як ви можете використати інші засоби виразності усного мовлення: темп мови, гучність голосу і тощо.

#### *Консультація № 4. Як скласти план тексту та працювати над чернеткою*

1. Прочитайте текст, з'ясуйте значення незрозумілих слів.

2. Визначте тему й основну думку.

3. Поділіть текст на смислові частки, дайте їм заголовки.

4. Напишіть чернетку плану. Порівняйте його з текстом. Простежте, чи все головне знайшло відображення у плані, чи зв'язані пункти плану за змістом, чи відображають вони тему і головну думку тексту.

5. Перевірте, чи можна за цим планом переказати текст.

6. Акуратно перепишіть удосконалений варіант плану.

Читаючи написане вами на чернетці, слідкуйте, чи розкрито тему й основну думку, чи все викладено послідовно, згідно з планом. Під час читання робіть помітки на полях, після цього внесіть необхідні виправлення.

Прочитайте доопрацьований варіант вголос і прислухайтесь, чи немає недоробок. Усуньте їх.

47. Фірма «Шанс» у зв'язку з реорганізацією вирішила продати частину власних активів.

Їй терміново потрібні кошти, щоб закупити нове обладнання активи повинні бути реалізовані дуже швидко. Активи мають ступінь зношення. Фірма знайшла партнера для укладання договору по продажу майна і готується до переговорів. Складіть варіанти діалогів з жорстким, м'яким і принциповим підходом до переговорів.

48. На основі особистих спостережень проведіть аналіз методів і стилів управління одного з керівників вищої, середньої чи нижчої ланки підприємства, що Ви досліджуєте.

Визначте ролі керівника; якої теорії управління дотримується керівник?

Відповіді обґрунтуйте і доповніть конкретними прикладами.

49. Складіть портрет сучасного керівника, який виступає в кількох іпостасях:

- 1) керівник;
- 2) лідер;
- 3) дипломат;
- 4) інноватор;
- 5) просто людина.

Розкрийте сутність цих ролей керівника і назвіть основні якості, що потрібні для їх виконання. На конкретному прикладі покажіть і проаналізуйте функції, які здійснює менеджер у процесі управління.

50. Охарактеризуйте основні риси «авторитету керівника» підприємства, що Ви досліджуєте, які забезпечують ефективність (неефективність) його впливу на підлеглих.

51. Проведіть аналіз американської, японської та європейської систем якостей і рис характеру менеджера. Які із проаналізованих елементів можуть підвищити «авторитет керівника» підприємства, що Ви досліджуєте.

52. Проведіть аналіз стилів керівництва та основних форм впливу на підлеглих керівників вищої, середньої та нижчої ланки управління підприємства, що Ви досліджуєте. Визначте рекомендації по підвищенню ефективності їх впливу.

53. Складіть, програму підвищення рівня організаційної культури на підприємстві, яке Ви досліджуєте.

Виконуючи це завдання, пам'ятайте:

1. Організаційна культура – це набір уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, які поділяють усі її члени.

2. Висока організаційна культура включає такі характеристики:

- організація роботи;
- ціннісні орієнтації;
- організація ділових комунікацій;
- мотивація до праці;
- планування кар'єри.

54. Проведіть хронометраж і проаналізуйте робочий день керівника підприємства, що Ви досліджуєте. Складіть діаграму витрат часу керівником. Зверніть увагу на такі види діяльності:

- заплановані засідання і зустрічі;
- незаплановані зустрічі;
- поїздки, огляди;
- робота з паперами;
- телефонні розмови.

55. Охарактеризуйте можливий вклад керівників вищої; середньої та нижчої ланок управління у підвищення ефективності роботи підприємства, що Ви досліджуєте.

Відповіді підкріплюйте прикладами.

## **Імітаційна вправа «Відношення до праці»**

У якому з випадків, що наводяться нижче, проявляється свідомість людей по відношенню до праці?

А. У складних умовах життя кожна людина буде трудитися з ентузіазмом. Проте, як тільки з'являються вільний час і життєвий комфорт, виникає тяга не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає певного рівня життя і у нього з'являється вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом доходу, але і засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Коли в житті з'являється достаток і воно протікає з комфортом, людина шукає розваг, задоволень. В цьому випадку вона втрачає всякий інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів.

*Коментар.* Дослідження проблеми потреб показують, що, коли у людини добре влаштоване життя і, отже, є багато вільного часу, у нього з'являється сильне бажання задовольнити свої духовні потреби. У зв'язку з цим робота стає для нього тим чинником, за допомогою якого можна реалізувати вказані потреби. Якщо ж людина не відчуває таких функцій своєї трудової діяльності, то у неї виникає бажання добиватися реалізації своїх потреб через розваги.

## **Виробнича ситуація «Задоволеність роботою»**

Один з підлеглих, молодий фахівець, заявив: «Я не отримую задоволення від своєї роботи. Вона мені не до душі. Хочу, щоб мені доручили що-небудь цікавіше».

Робота, за яку відповідає цей підлеглий, полягає в тому, що він підбирає і розсилає інформаційні матеріали за заявками замовників. Робота, на його думку, не вимагає спеціальної підготовки. Проте, оскільки замовлення на ці матеріали поступають із-за кордону, дану роботу доручено виконувати співробітнику з вищою освітою, що володіє англійською мовою. Мабуть, цей працівник хотів би виконувати роботу, схожу з діяльністю бізнесмена.

Яким чином Ви, як керівник, повинні відреагувати на подібну заяву підлеглого?

А. Точно встановити, яка робота дала б задоволення цьому підлеглому, і, якщо це можливо, якнайскоріше постаратися надати її замість колишньої.

Б. Думається, що будь-хто хотів би мати роботу до душі і таку, що приносить задоволення. Проте, в умовах сьогодення, надати таку роботу для всіх її працівників неможливо. У зв'язку з цим, необхідно переконливо пояснити працівнику, що на фірмі є багато співробітників, які терпляче трудяться на доручених їм ділянках.



В. Потрібно пояснити працівнику, що задоволеність роботою визначається тим, як до неї відноситися і як її виконувати. Необхідно довести, що і від виконуваної ним роботи можна одержувати велике задоволення, якщо бачити в ній творчий підхід.

*Коментар.* Задоволеність працею – це відчуття того, що ви повністю розкриваєте в ній свої сили і здібності і що ваша діяльність належним чином оцінюється оточуючими. Дане відчуття посилюється, коли ви відчуваєте, що на вас покладають великі надії і що ваша робота йде на благо суспільства. Іншими словами, задоволеність роботою не приходить сама собою, а досягається у тому випадку, коли задовольняється ваша потреба до самовираження, коли у вас зміцнюється відчуття власної гідності.

Одна і та ж робота може породжувати як задоволеність, так і розчарованість. Все залежить від того, як ви відноситеся до неї. Візьмемо, наприклад, вчителя в школі. Багато хто відчуває повне задоволення від вчительської праці, але є немало і таких, хто цією працею обтяжується.

У зв'язку з цим, якщо заявник буде переведений на бажану для нього роботу, а його настрої і відношення до виконуваних обов'язків залишаться незмінними, то задоволеність, що тимчасово з'явилася, на новому місці довго не збережеться. Сама по собі зміна роботи ніколи не піде на користь. Крім того, варто тільки піти на поводу у одного, як відразу ж виникає питання про необхідність переходу на кращі робочі місця і у інших співробітників. У всіх випадках необхідно добиватися правильного розуміння підлеглими суті задоволеності роботою.

### **Виробнича ситуація «Зміна одноманітної за змістом роботи»**

У керівництва Банку викликала заклопотаність низька продуктивність роботи відділу гарантійних листів. До того ж, часто поступали скарги від клієнтів на спізнення з відправкою гарантійних листів і помилки в роботі співробітників відділу.

Керівництво Банку вирішило з'ясувати причини ситуації, що склалася.

Для з'ясування причин були залучені експерти, за порадою яких службовці відділу гарантійних листів заповнили анкети, що з'ясовують ступінь задоволеності роботою співробітників відділу.

Результати анкети показали, що 80% службовців були незадоволені своєю роботою і це служило причиною низької продуктивності, помилок в роботі, спізнень з оформленням листів.

Для пошуку шляхів виходу з ситуації, що склалася, керівництвом Банку були залучені фахівці з організаційного розвитку, які з'ясували, що причина незадоволеності – одноманітність роботи з паперами, яка нагадує роботу на конвеєрі. Робота була організована так, що гарантійний лист готувався десятьма людьми, кожний з яких вносив свою частку.

Наприклад, одна з робітниць тільки заклала стрічку для телетайпу.

Роздробленість завдань заважала кожному розуміти загальне значення роботи. Процес був повільним, дорогим, приводив до безлічі помилок. Помилки накопичувалися, від чого страждала якість виконуваної роботи.

#### *Принципи підходу до рішення*

Керівництво Банку ухвалило рішення реорганізувати роботу співробітників відділу гарантійних листів. З цією метою декілька місяців за участю всіх працівників були переглянуті всі завдання – операції. Відбулося об'єднання багатьох операцій, що дозволило створити повний цикл з вищим рівнем відповідальності.

Службовці Банку були направлені на перепідготовку з метою вдосконалення навичок: здійснилось підвищення зарплати, і одночасно виник новий, вищий рівень відповідальності кожного співробітника.

Через рік після проведеної реорганізації відділу гарантійних листів була проведена контрольна перевірка результатів реорганізації і відмічено значне підвищення прибутковості відділу гарантійних листів: підвищився ступінь задоволеності клієнтів і співробітників відділу своєю роботою, відмічене зростання трудової етики службовців відділу.

### **Ділова гра «Зіпсований телефон»**

У практичній діяльності підприємств (організацій) нерідко виникає ситуація, коли накази і розпорядження по мірі передачі зверху вниз за ієрархічними сходами невізнанно спотворюються. Вміння передати розпорядження підлеглим так, щоб вони зрозуміли його правильно, засвоїли, що саме треба робити, – важлива якість керівника. Але не менш важливо вміти прийняти розпорядження (наказ).

Що, як правило, заважає правильності передачі-прийому розпорядження?

Деяка квапливість обох сторін.

#### *Загальна характеристика*

Основою гри є передача інформації від учасника до учасника по ланцюжку. Задача учасників – правильно, без спотворень передати інструкцію один одному.

Головним критерієм оцінки є відсутність спотворень, а швидкість передачі інформації є другорядним.

Виграє та команда, яка передала інструкцію без спотворень (або з якнайменшими спотвореннями), і лише при однакових результатах враховується загальний час.

У грі беруть участь декілька (не менше двох) груп, в кожній групі рівна кількість учасників (5-8 чоловік). Кожна команда, обравши свого керівника (номер перший в своїй команді), повинна підготуватися до передачі

інструкції і розподілити учасників за номерами. Останній номер, (наприклад, восьмий) повинен виконати інструкцію.

Ведучий ділової гри збирає окремо від решти учасників перші номери (керівників всіх команд) і повідомляє інструкцію, яку вони повинні передати другим номерам, а ті третім і так до останнього учасника команди.

Інструкція повинна містити «підводне каміння», щоб її було важко передати без спотворень, не вникаючи в значення, а обмежуючись лише механічним запам'ятовуванням.

#### *Приклад інструкції*

Останній член кожної команди повинен не переказувати, а виконувати наступні дії:

- 1) вибрати п'яти чоловік, що не є членами команди;
- 2) розмістити їх зліва направо в алфавітному порядку їх прізвищ, але починаючи не першої, а з другої букви прізвища;
- 3) останньому в ряду, що утворився, дати завдання розмістити тих, що залишилися, за будь-яким принципом і останньому в цьому новому ряду назвати п'ять кращих студентів своєї групи в алфавітному порядку;
- 4) останній член команди зобов'язаний доповісти керівнику гри: «Завдання виконане».

На цьому виконання інструкції закінчується.

Передача інструкції здійснюється наступним чином:

Перші номери, засвоївши інструкцію, прямують в спеціально відведену для передачі інструкцій зону аудиторії. Звично це ряд стільців, що окремо стоять один від одного, кожний з яких призначений для однієї з команд. Відбувається передача інструкції від перших номерів другим. При цьому будь-якими записами користуватися не дозволяється.

При передачі інструкції присутні експерти (члени журі), закріплені кожен за своєю командою. Експерти фіксують персональні помилки учасників конкурсу при передачі і прийомі інструкції; неточність передачі; відсутність контролю за тим, чи правильно зрозуміють інструкція; довільне спрощення; неухважність та ін. Експерт фіксує факт спотворення інформації та визначає винуватця.

Якщо всі команди передали інформацію із спотвореннями, порівнюється те, як далеко вдалося просунути командам в правильному виконанні інструкції. Якщо одна команда виконала без помилок три кроки інструкції, а інша «спіткнулася» вже на другому, то виграла саме перша команда, навіть якщо на передачу інструкції вона витратила більше часу, ніж друга. З двох же команд, що допустили помилку на одному і тому ж кроці, виграє та, яка передачу інструкції закінчила швидше.

#### *Аналіз результатів гри:*

Після того, як команди допустили помилки, їх керівники отримують завдання розібратися в причинах невиконання інструкції і наказати винних

штрафними балами. Максимальна кількість штрафних балів, якими керівник може наказати винних, дорівнює трьом. Можна наказати:

- одного учасника гри (йому дістаються всі три бали),
- двох учасників (одному – два бали, іншому – один),
- трьох учасників (кожному по одному балу).

Керівники проводять аналіз і накладають штраф.

Експерти, що знають справжніх винуватців, оцінюють об'єктивність дій керівників.

Явно неправильне призначення штрафних балів обертається проти самого керівника: якщо він не за призначенням використовував всі три штрафні бали, то і сам наказується трьома штрафними балами.

Проте з наказаного ним підлеглого штрафні бали не знімаються. Мораль: підлеглий поплатився не за те, що неправильно передав або прийняв інструкцію, а за те, що дозволив себе безвинно покарати.

Команда, яка точно виконала інструкцію, нагороджуються заохочувальними балами: керівник двома, рядові учасники - одним балом кожен учасник.

Якщо всі команди виконали завдання дуже погано і безвідповідально віднеслись до передачі інструкції, то доцільно всіх наказати штрафними балами (по три на команду).

В той же час, може трапитися, що всі команди не справилися із завданням, але одним перешкодили тільки прикрі помилки, інші ж постраждали через власну безпечність і ніяке чудо не могло допомогти їм. Перші заслуговують як заохочення (кожному члену команди - один бал), так і штрафних балів для розподілу всередині команди. Іншим же командам доведеться задовольнитися лише штрафними балами. Ведучий ділової гри сам повинен ухвалити рішення про розмір заохочень і штрафних санкцій.

### **Виробнича ситуація «Об'єктивність інформації»**

Удосконалення системи управління пов'язане з отриманням своєчасної і точної інформації, швидкою її обробкою та аналізом. Тільки за таких умов керівник може ухвалити правильне рішення.

Яким чином, на ваш погляд, керівник переконується, що одержана ним інформація цілком об'єктивна?

1. Добре знаючи технологію, організацію виробництва, головні економічні показники, позитивні і негативні якості своїх підлеглих, керівник завжди відчує, якщо до нього поступить необ'єктивна інформація, у нього з'явиться сумнів і він перевірить сумнівні дані.

2. Систематично, особисто перевіряючи діяльність всіх підпорядкованих структурних підрозділів (підприємств, цехів, служб), особисто вивчаючи і оцінюючи достовірність всієї інформації.

3. Перевіряючи і оцінюючи тільки найважливішу інформацію, того ж вимагаючи і від підлеглих.

4. Докладаючи всі зусилля для впровадження нових методів отримання інформації за допомогою автоматизованих систем управління підприємством, використання ЕОМ.

### **Ролева гра «Призначення на посаду»**

#### ***Загальна характеристика***

На початку поточного року у віці 60 років і у зв'язку із станом здоров'я вийшов на пенсію заст. начальника авіаційно-технічної бази (АТБ) – начальник виробництва А.В. Іванов.

Оскільки АТБ є одним з провідних підрозділів, у адміністрації авіакомпанії виникла необхідність підібрати найбільш здатного керівника на вакантну посаду.

Запропоновані три кандидати, кожний з яких за своїми діловими і особистими якостями гідний посісти вакантну посаду.

Чисельність працівників АТБ – близько 600 чоловік.

Задачі, що стоять перед колективом на сучасному етапі досить значні: необхідно добитися стабільних темпів зростання продуктивності праці, зниження собівартості транспортної продукції, підвищення якості виробничої діяльності всіх підрозділів авіакомпанії. Найближчим часом заплановано впровадження нової авіаційної техніки і наземних технічних засобів.

З плановими завданнями колектив АТБ справляється задовільно, плинність кадрів помірна. В АТБ працює багато молоді, частина з них продовжує навчатися.

Є в АТБ і певні труднощі. Необхідно модернізувати устаткування допоміжних ділянок, удосконалити організацію праці на робочих місцях цехів (ділянок), у виробничо-диспетчерському відділі. В колективі мають місце окремі порушення трудової дисципліни. Останнім часом з вини АТБ збільшилася кількість затримок вильотів повітряних суден.

#### ***Ділові і особові якості висунутих кандидатур***

1. В.О. Мельник – 48 років. Працює начальником цеху підготовки виробництва, раніше працював начальником зміни, старшим інженером цеху № 2. В.О. Мельник має великий практичний досвід організатора виробництва, добре знає роботу інженерно-авіаційної служби, а також управлінські і економічні задачі виробництва, вміло здійснює кадрову політику в цеху. Цех, який він очолює, в основному справляється з виробничими завданнями. Проте його іноді критикують за недостатню увагу до впровадження нової техніки і технологій. Нові ідеї і пропозиції В.О. Мельник приймає дуже обережно. Його нерішучість позначається і на

відношенні до підлеглих. Він немов соромиться бути надмірно суворим, щоб своєю вимогливістю не образити робітника.

В.О. Мельник – людина пряма, чесна, справедлива, принципова. Хороший товариш, користується авторитетом, особливо у підлеглих. З адміністрацією АТБ у нього хороші відносини.

2. А.В. Радченко – 34 роки. Прийшов на роботу в АТБ 11 років тому після закінчення інституту. Спочатку працював інженером і начальником зміни цеху періодичного обслуговування авіаційної техніки, потім – старшим інженером цього ж цеху. Останні три роки очолював цех оперативного обслуговування. Цех справлявся з плановими завданнями. А.В. Радченко добре знає авіаційну техніку і технологію виробництва. Технічно грамотний. За успішне освоєння нової авіаційної техніки заохочувався керівництвом авіакомпанії. Він швидко ухвалює рішення, хоч інколи і не зовсім вдалі.

Його відрізняє енергійність, працьовитість, принциповість. В роботі цілеспрямований, має схильність до індивідуальної творчості.

Серед підлеглих про А.В. Радченко немає єдиної думки. Одні вважають його справедливим, інші, навпаки, ображаються на його надмірну вимогливість і різкість в спілкуванні. За наявності недоліків в роботі він не соромиться з гострою критикою виступати на зборах, нарадах.

Керівники вищої ланки управління ним задоволені як ініціативним і енергійним працівником. Деякі фахівці його критикують за схильність до експериментів, іноді ризикованих.

А.В. Радченко, добре знає настрої, інтереси і потреби підлеглих, любить бувати в їх товаристві.

3. П.С. Колобок – 41рік. Працює в АТБ п'ять років, останні два роки – начальником цеху періодичного обслуговування авіаційної техніки. Прийшов в АТБ у зв'язку із зміною місця проживання, спричиненою сімейними обставинами. За освітою інженер-механік, закінчив КПЦА 15 років тому. До функціональних обов'язків відноситься з великою відповідальністю, має хороші ділові якості, достатній виробничий досвід. Його відрізняє вміння працювати з людьми, професійно контролювати їх діяльність. Багато часу П. С. Колобок приділяє удосконаленню організації технічного обслуговування повітряних суден, декілька його рацпропозицій впроваджено у виробництво.

У відносинах з підлеглими тримається просто, нерідко радиться, перш ніж ухвалити рішення. Стан здоров'я задовільний. Вільний час П. С. Колобок віддає сім'ї. Любить шахи.

### ***Завдання***

1. Запропонуйте: кого з названих кандидатур призначити на посаду заступника начальника АТБ – начальника виробництва?

2. Підготуйте та ухваліть рішення з даного питання з урахуванням наукового підходу.

У обговоренні даного питання та підготовці управлінського рішення беруть участь: президент авіакомпанії, віце-президент з виробничих питань, начальник АТБ, начальник відділу кадрів, Мельник Віктор Олексійович, Радченко Андрій Васильович, Колобок Петро Васильович, інші працівники авіакомпанії (за пропозицією учасників гри), група незалежних експертів (три особи).

Виробнича ситуація обговорюється з урахуванням індивідуального стилю роботи і професіоналізму вищеназваних посадовців.

Передбачено виклад своїх програм перед керівним складом АТБ названими кандидатами.

Можливе ускладнення розглянутого питання за пропозицією учасників гри.

### **Імітаційна вправа «Навики керівника»**

Навики, якими повинен володіти керівник, можна в цілому поділити на три види:

- технологічні, пов'язані з конкретною технічною професією;
- комунікативні, пов'язані з умінням керувати людьми;
- концептуальні, пов'язані з умінням ухвалювати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем.

Яку з приведених нижче думок щодо трьох видів навиків керівників ви вважаєте правильною?

А. Значущість технологічних навиків знижується по мірі того, як підвищується ранг керівника і відповідно росте значущість концептуальних навиків.

Б. Чим вище ранг керівника, тим більш необхідні йому комунікативні навики. Важливість технологічних навиків залишається незмінною.

В. По мірі посилення впливу навколишнього оточення підвищується значущість комунікативних навиків.

Коментар. Ступінь важливості комунікативних навиків приблизно однаковий у менеджерів, що належать до різних рівнів управління: нижчого, середнього або вищого. Що стосується концептуальних навиків, то ступінь їх важливості підвищується по мірі руху від нижчого рівня до вищого. Ступінь же важливості технологічних навиків обернено пропорційний висоті того ступеня, на якому знаходиться менеджер. Відносно слабка залежність керівників вищої ланки від технологічних навиків пояснюється тим, що всю конкретну роботу щодо виробництва вони можуть перекласти на плечі керівників нижчої ланки. В той же час, значущість концептуальних навиків для керівників високого рангу пов'язана з їх відповідальністю за

забезпечення нормального функціонування всієї організації, у тому числі, і в екстремальних умовах.

### **Імітаційна вправа «Значущість навиків керівника»**

У табл.1 приводиться частина результатів дослідження, на підставі яких навички керівників розбиті на три групи: для керівників нижчої, середньої і вищої ланки управління. При цьому дотримується певна ієрархія цих навиків за їх значущістю.

Поясніть, чому і які з цих груп навиків потрібні керівникам відповідно нижчої, середньої і вищої ланки управління?

*Таблиця 1*

#### **Групи навиків керівників**

Ступінь значущості	А	Б	В
1	Вміння об'єднувати підлеглих	Технологічні навички	Вміння передбачати
2	Вміння планувати	Вміння об'єднувати підлеглих	Вміння об'єднувати підлеглих
3	Технологічні навички	Вміння проявляти ініціативу	Вміння йти на компроміс
4	Вміння йти на компроміс	Вміння йти на компроміс	Вміння привертати до себе людей
5	Вміння передбачати	Вміння планувати	Вміння планувати
6	Вміння творчо міркувати, мислити	Вміння виховувати підлеглих	Вміння швидко ухвалювати зважені рішення

Коментар. Дане дослідження було здійснене дослідницьким відділом промислового навчання Японської асоціації управління. На підставі одержаних результатів фахівці дійшли висновку, що для керівників нижчої ланки найважливішими є технологічні навички. Якщо говорити про керівників середньої ланки, то ці навички займають у них за ступінню значущості третє місце. Що ж до керівників вищої ланки управління, то їм немає необхідності володіти такими навичками.

У роботі менеджерів середньої ланки лідируюче положення займають навички, пов'язані з умінням об'єднувати підлеглих. Для керівників вищої ланки особливого значення набувають навички, пов'язані з умінням передбачати.



## **Виробнича ситуація «Управлінські дії»**

До службових обов'язків керівника входить багато питань, зокрема, виконання вказівок, що надходять від вищих інстанцій. Керівник повинен вирішити, як саме добитися успішної реалізації цих вказівок, як мобілізувати на це підлеглих, як здійснити взаємодію з суміжними організаціями і т.п. Проте бувають випадки, коли з боку вищестоящих інстанцій не поступає чітких вказівок, не визначаються конкретні цілі.

Який повинен діяти керівник в таких випадках?

Якщо Ви керівник, то якому з приведених нижче варіантів дій Ви надасте перевагу?

А. Потрібно вийти з пропозицією у вищу інстанцію і запитати про необхідні вказівки.

Б. Проаналізувати обстановку, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою на користь своєї організації, і приступити до здійснення заходів щодо мобілізації персоналу на вирішення поставлених задач.

В. Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей з боку вищестоящої інстанції може пояснюватися тим, що в цих сферах вважають недоцільним і невчасним ухвалювати поспішні рішення. Тому здійснювати які-небудь практичні заходи потрібно тільки після того, як поступлять вказівки зверху.

Коментар. Визначення основних напрямів діяльності організації і її цілей є обов'язком вищого рівня управління. Проте в організаціях зі складним механізмом управління, з величезним масштабом роботи, з великою географічною розосередженістю підприємств, вище керівництво не завжди має нагоду дати чіткі інструкції, визначити найбільш оптимальні напрями і цілі діяльності для кожної конкретної ділянки роботи. У подібних умовах, за відсутності яких-небудь інструкцій (вказівок) зверху, не можна чекати або добиватися вказівок від вищестоящего керівництва, не можна займати пасивну, вичікувальну позицію. Потрібно діяти самостійно і ініціативно. При цьому буде правильним, якщо керівник візьме всю відповідальність за вжиті заходи на себе.

## **Імітаційна вправа «Відчуття належності до підприємства»**

Культивування у співробітників сильного відчуття належності до підприємства або місця роботи є не тільки ефективним закріплюючим чинником, але і дуже важливим з погляду стимулювання працьовитості.

Який з прикладів, що наводяться нижче, є в зв'язку з цим найприйнятнішим для стимулювання працьовитості?

А. При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при складанні робочих планів необхідно робити так, щоб підлеглі в міру можливості брали участь в цьому процесі, виказували свою думку.

Б. Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб примушувати підлеглих виконувати непосильну роботу або наказувати. Необхідно проявляти постійну турботу про кожного підлеглого.

В. Встановити строгий порядок на робочих місцях і самому, як керівнику, дотримуватися його, показуючи приклад іншим. Одночасно необхідно примушувати підлеглих дотримуватися встановленого порядку і не допускати самовільних дій.

Коментар. Відчуття належності до підприємства може посилюватися у працівників в основному тоді, коли вони зацікавлені в успіхах своєї організації і усвідомлюють привабливість її цілей; відносяться один до одного як до особистостей, що виконують важливу роль в організації; відносяться один до одного з повагою і турботою; займають достатньо високе положення усередині організації або мають на меті великі можливості зайняти високе положення.

Коли людині надається можливість брати активну участь в діяльності своєї організації, коли у неї є можливість для просування, коли усередині організації налагоджені хороші міжособові відносини, а також коли вона завжди може розраховувати на взаємодопомогу і співпрацю, відчуття належності до організації у неї посилюється.

### **Імітаційна задача «Визначення цілей і задач діяльності»**

У разі, коли підлеглим доручається якась робота, необхідно чітко роз'яснити їм цілі діяльності. Спробуйте вибрати з приведених нижче рекомендацій три найважливіші, які бажано враховувати при визначенні цих цілей.

А. Добиватися розуміння того, яке значення поставлені цілі мають в справі досягнення цілей організації.

Б. В міру можливостей, визначати цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих.

В. Добиватися всебічного розуміння цілей кожним підлеглим. Культивувати у підлеглих відчуття справедливості.

Г. При визначенні цілей не враховувати здатності підлеглих, оскільки такий підхід ускладнює досягнення цілей.

Д. Враховувати здібності підлеглих при досягненні будь-яких цілей.

Е. При визначенні цілей діяльності потрібно по можливості вдаватися до конкретних фактів і цифр.

Ж. Добиватися розуміння того, що досягнення поставлених цілей є для підлеглих їх обов'язком, справою, за яку вони несуть відповідальність.

Коментар. Якщо йдеться про цілі діяльності, то суть питання зводиться до двох сторін проблеми. По-перше, це – досягнення цілей, а по-друге, перспективи можливостей їх досягнення. Цілі не народжуються з порожніх роздумів, вони витікають з об'єктивної дійсності. У зв'язку з цим працівники самі повинні брати участь у визначенні цілей діяльності. Це мобілізує сили і волю на їх досягнення.

Більше того, можливість досягнення поставлених цілей без прикладання зусиль працівників – справа безперспективна. Тому краще, якщо досягнення цілей супроводжуватиметься подоланням труднощів.

### **Виробнича ситуація «Морально-психологічний клімат в колективі»**

#### *Загальна характеристика*

Начальником цеху призначений А.І.Кравченко. Його попередник протягом шести років роботи підтримував з колективом цеху нормальні дружні стосунки. Затверджуючи А.І.Кравченка на цю посаду, адміністрація підприємства керувалась тим, що А.І.Кравченко володіє всіма якостями, необхідними керівнику: він хороший фахівець, принциповий і вимогливий до себе та інших, чесний, добросовісний, вміє відстояти свою точку зору і довести справу до кінця.

З колективом цеху у А.І.Кравченка контакту не вийшло, хоч сам він наявності конфлікту не визнає і вважає, що в цеху все гаразд.

#### *Принципи підходу до рішення*

Керівник постійно знаходиться під пильною увагою з боку всіх членів свого колективу. Думка підлеглих є одним з видів інформації, в зборі якої повинен бути зацікавлений кожен керівник. Тому дуже важливо, щоб він умів зібрати і правильно оцінити такого роду інформацію. Інакше керівник може зробити багато психологічних і педагогічних помилок, які не можна виправити. Для того, щоб точніше оцінити своє місце в колективі і зрозуміти роль у формуванні нормального соціально-психологічного клімату в ньому, керівник повинен уміти організувати бесіди про положення справ в підрозділі, у разі потреби правильно сприймати критику на свою адресу.

Він не може не помітити напруженості у відносинах з підлеглими і повинен старатися в процесі спільної трудової діяльності цю напруженість зняти, а не вдавати, що з підлеглими у нього все гаразд.

Сучасний працівник - це людина розвинена і культурна, з яким розумінням свого соціального положення, зі складною структурою психіки. Він вимагає до себе з боку керівника особливого відношення, оскільки прийшов на підприємство не тільки за тим, щоб одержати платню за виконану роботу, але і для задоволення своїх вищих соціальних і моральних потреб, для отримання, нарешті, схвалення від керівництва на найвищому

етичному рівні. Керівник повинен свідомо розуміти, що навіть маючи розбіжності в думці з кимсь з принципового питання, необхідно старатися працівника не ущемити, не «загнати в кут», не принизити.

Можна сказати: «Нісенітницю порете!» - а можна, якщо людина говорить від душі, сказати: «Спасибі за пораду, подумаємо. А що, якщо спробувати так?», тобто керівник повинен стримувати емоції, він не має права на необдумане слово. Таке відношення до кожного свого підлеглого може бути основою для створення нормального морально-психологічного клімату в колективі.

#### *Практика рішення*

В даному випадку перш, ніж ухвалити яке-небудь рішення, потрібно з'ясувати, в чому виявляється «напруженість, відсутність контакту» між керівником і підлеглими.

В цьому випадку могли виникнути наступні ситуації:

1. Новий стиль керівництва більш прогресивний і натрапляє на опір, який ґрунтується на нерозумінні обставин, що склалася в колективі.
2. Новий стиль керівництва менш прогресивний і викликає опір прогресивнішого колективу.
3. Вимоги керівника здаються надмірними.
4. Вимогливість керівника недостатня.
5. Керівник не хоче в своїй роботі покластися на колектив (на неформальних лідерів колективу).
6. Колектив не прийняв керівника за зовнішніми (фізичними) якостями.

Для того, щоб з'ясувати причину конфлікту А.І. Кравченко з колективом, слід вислухати тих його членів, які захочуть висловитися з цього приводу. В результаті такого роду бесід, зокрема, з'ясувалося, що підлеглі незадоволені тим, як відноситься до них А.І. Кравченко. Він почав свою роботу з наказів і вимог, не вважає за потрібне навіть познайомитися з членами свого колективу. При спілкуванні будь-кого може «обірвати» на півслові. Рішення ухвалює без урахування пропозицій підлеглих, дуже любить оголошувати догани з будь-якого приводу.

Зі спілкування з підлеглими зробимо висновки:

по-перше, стиль А.І. Кравченко менш прогресивний, ніж стиль попереднього начальника цеху;

по-друге, із-за небажання А.І. Кравченка пояснити свою позицію підлеглим, вимоги, що пред'являються ним, здаються колективу надмірними, необґрунтованими і викликають образи;

по-третє, керівник не захотів покластися на колектив в своїй діяльності.

З такого роду конфліктами стикається, перш за все, молодий керівник, що не має достатнього досвіду роботи з великим колективом, або що займає керівну посаду вперше. Джерелом конфлікту стало те, що своєю поведінкою А.І. Кравченко викликав негативні емоції у підлеглих.

Можливі шляхи виходу з ситуації, що склалася: - це, в першу чергу, дія як на суб'єкт конфлікту (на А.І. Кравченка), так і на об'єкт конфлікту (колектив). Дія повинна йти як по вертикалі (з боку адміністрації), так і по горизонталі (наприклад, бесіди з А.І. Кравченко інших начальників цехів).

З соціально-психологічної точки зору необхідно відзначити, що оскільки одна сторона конфлікту (робочі цеху) відстоює прогресивний стиль керівництва, то такого роду конфлікт може служити активізації, ствердженню колективу, підвищенню рівня його згуртованості.

Конфлікт вирішується реалістично, якщо всі вказані види дії приведуть А.І. Кравченка до необхідності перегляду своєї поведінки, зміни стилю роботи з підлеглими.

Якщо цього не відбудеться, то конфлікт може вирішатися не на користь загальній справі: звільненням з колективу або А.І. Кравченка, або осіб, які є організаторами конфлікту з іншої сторони.

Зазначені принципи підходу до рішення подібного роду ситуацій можуть бути використані і при розгляді аналогічних випадків.

### **Виробнича ситуація «Пошуки контакту між керівником і підлеглими»**

У перші ж дні знайомства з колективом авіаремонтного заводу новий директор М.П.Руденко виявив бажання знайти з ним контакт: уважно вислуховував підлеглих, намагався більше дізнатися про них, ставив їм питання і по суті роботи, і про життя, знайомився з їх планами на майбутнє і т. ін.

Замість схвалення такий стиль роботи керівника М.П.Руденка наштовхнувся на нерозуміння і навіть опір підлеглих.

Що повинен в даному випадку зробити директор?

*Принципи підходу до рішення*

Керівник - це людина, від якої залежить багато в чому той соціально-психологічний клімат, який сформується в колективі. Збираючи підлеглих на нараду, дійсно можна радитися з ними, давати кожному можливість висловити власну думку і не поспішати зі своєю. Є і такі підлеглі: уловлять "начальницьку" точку зору, і все: іншої думки вже не почуєш. Це якраз той стиль керівництва, який хотів застосувати в роботі з колективом директор М.П.Руденко і який, ще з перших кроків, колектив не зрозумів.

З психологічної точки зору, особистий авторитет керівника, його популярність багато в чому залежать від його вміння довести до підлеглих свою точку зору, переконати їх в правильності лінії своєї поведінки. Керівник повинен уміти використовувати переконання для того, щоб зробити підлеглих своїми прихильниками, одностайними. Високий престиж може мати тільки той керівник, який найвдаліше виконує ту суспільну роль, яку він одержує разом з призначенням на посаду, право на яку він повинен

відстояти вмінням керувати у відповідності з очікуваннями колективу. Саме керівнику доводиться проявляти величезну витримку, зацікавленість, самоменеджмент, для того, щоб колектив зумів повірити в нього, зрозуміти його позицію. Навіть у разі неправильної поведінки підлеглих, керівник повинен зрозуміти їх. Поставивши себе на місце підлеглих, він повинен з'ясувати причину нерозуміння і спробувати змінити їх думку. Тому йому слід наполегливо добиватися взаєморозуміння, психологічної і соціальної сумісності з увіреном йому колективом.

#### *Практика рішення*

Керівник не повинен не знати, чому колектив не хоче йти на контакт з ним. Тому директор М.П.Руденко провів ряд бесід, після чого ситуація для нього стала ясною.

Попередник М.П.Руденко відрізнявся достатньо різким характером, часто бував грубий і нетактовний, свої розпорядження передавав завжди в категоричній формі. Підлеглі звикли до такого стилю відносин і від нового директора рано чи пізно чекали такої ж поведінки. А інші «доброзичливці» застерігали інших: «Знаємо, м'яко стелить, так жорстко спати буде» і т.п.

Дізнавшись про все це, М.П.Руденко скликав нараду, в ході якої висловив свої погляди на стиль і методи роботи з підлеглими, і сказав, що дуже сподівається в своїй роботі на допомогу колективу.

Нарада стала переломним моментом у взаємостосунках між новим директором і підлеглими. Це оптимальний шлях вирішення конфлікту.

Невірним шляхом вирішення з'явилася б «образа» М.П.Руденко на небажання підлеглих йти на контакт з ним, припинення пошуків шляхів нормалізації відносин з ними. Позиція не «хочуть - не треба» привела б його рано чи пізно до того ж стилю керівництва, який використовував в роботі його попередник.

### **Виробнича ситуація «Критика на адресу керівника»**

На зборах керівник несподівано для себе почув критику на свою адресу з приводу стилю роботи з підлеглими. Цю думку сформулювала людина, яка ніколи не проявляла ніякої незадоволеності або недружелюбності до цього керівника.

Що в цій ситуації повинен робити керівник?

#### *Принципи підходу до рішення*

Керівник знаходиться в центрі уваги колективу, а тому дуже важливо правильно відреагувати на несподівану критику на свою адресу. Якщо він зробить вигляд, що не помітив критики - це може привести до небажаних наслідків, оскільки підлеглі можуть подумати, що він не надає їй ніякого значення. Це може погіршити соціально-психологічну позицію керівника в колективі, створити труднощі в підтримці нормального соціально-психологічного клімату.

Адже кожен керівник повинен добре розуміти, що прямо і відкрито висловлене критичне зауваження - це признак нормального морально-психологічного клімату на підприємстві. Той, хто перестає сприймати критику - втрачений для справи.

Саме тому керівник повинен уважно відноситися до критичного зауваження на свою адресу або на адресу стилю і методів свого керівництва, етики керівництва, типу лідерської влади, яких він дотримується.

### *Практика рішення*

Керівник повинен відразу ж спробувати критику на свою адресу розділити як би на дві частини: критику вчинку і критику на адресу особи. Критику на адресу вчинку слід визнати за правильну навіть в тому випадку, якщо вчинок одержав явно невірне тлумачення з боку підлеглого або групи підлеглих: раз вчинку дане невірне тлумачення, значить він тлумачив невірно. У цьому і потрібно визнати помилку.

Друга частина критики - критика на адресу особи вимагає серйознішого підходу і більш уважного відношення з боку того, кого критикують. Річ у тому, що ця частина критики є вразливішою і гірше сприймається. Головне тут не піддатися першому імпульсу і не стати на позицію "А сам ти який?".

Звичне доброзичливе відношення до виступаючого, визнання критики на адресу вчинку правильною, створює психологічні передумови до того, щоб вірно відреагувати і на цю частину критики. Керівник повинен пам'ятати, що правильна реакція на критику не припускає повного визнання об'єктивності будь-якої критики, направленої на його адресу. Іноді розумна боротьба за свої методи і стиль керівництва, пояснення своїх вчинків, продумана мотивація своїх дій виявляються кориснішими для формування нормальних відносин в колективі, ніж "покірливе" визнання будь-якої критики на свою адресу правильною. Але як би не розвернулися події на зборах, керівник не повинен ні за яких обставин "зводити рахунки" з тим, хто виказав на його адресу ці критичні зауваження. Доброзичливе відношення до цієї людини в майбутньому стане заставою того, що відносини в колективі залишаться здоровими. Важливо дати зрозуміти людям, що після критики відношення керівника до підлеглих не змінилось: так, критика була достатньо гостра, але стоїмо, дружньо розмовляємо - як були, так і залишилися товаришами - це належна поведінка керівника в такій ситуації.

### **Виробнича ситуація «Злагожденість колективу»**

Японський менеджмент свідчить, що в основі управління організацією лежить феномен колективізму. Обов'язок керівника полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємовиручки, взаємодії серед підлеглих.

Які, на вашу думку, з приведених нижче заходів є найефективнішими для культивування такої атмосфери?

А. У будь-якій сфері виробництва чи торгівлі, на підприємстві слід створювати свого роду атмосферу суперництва між робочими групами.

Б. Визначити обсяг роботи в рамках підприємства, розподілити її між підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за рамки своєї компетенції. Одночасно з цим, здійснювати керівництво так, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

В. Провести неофіційні заходи, наприклад, дружні зустрічі або екскурсії, в ході яких працівники могли б із задоволенням і невимушено спілкуватися один з одним. Разом з цим, за допомогою зборів і інших заходів сприяти тому, щоб працівники краще розуміли характер роботи один одного.

*Коментар.* Для створення атмосфери взаємовиручки і співпраці необхідно брати до уваги наступні основоположні правила:

поглиблювати взаєморозуміння всіх членів організації;

усувати елементи антагонізму, зіткнення інтересів членів організації і одночасно добиватися узгодженості, збігу цих інтересів шляхом постановки загальної мети.

Виходячи з цих правил, можна одержати ефект і від проведення дружніх зустрічей, а також різного роду зборів. Проте, коли культивується відчуття суперництва між групами на підприємстві і зі всіма підлеглими робочих груп обговорюються шляхи завоювання першості, то не тільки зближуються інтереси всіх членів робочої групи, але і посилюється взаєморозуміння між ними. У таких умовах складається атмосфера товариства, загострюється відчуття колегіальності. В результаті досягається потрібний соціально-психологічний ефект.

### **Виробнича ситуація «Змагання»**

Щоб підвищити коефіцієнт корисної дії працівників в торгівлі і на виробництві, їх залучають до змагання.

Яке, на вашу думку, з приведених нижче положень, що стосуються змагання, є правильним?

А. Оскільки вважається, що людина прагне взяти над іншими верх, її слід залучати до змагання.

Б. Змагання нерідко підвищує продуктивність праці людини в трудовій діяльності. Проте людина, що не має перспективи перемогти в змаганні, поступово відмовляється від участі в ньому. Змагання, що



проводяться протягом довгого часу, не тільки не підвищують, а навпаки, знижують продуктивність праці виконавців.

В. У змаганні тільки частина працівників напружує свої сили, вкладає душу в роботу. Більшість же не міняє звичного для себе трудового ритму. Тому змагання майже не змінює продуктивність праці людей.

*Коментар.* Більшості людей в тій чи іншій мірі властивий дух боротьби. Тому, коли їх залучають до змагання, вони докладають зусилля до того, щоб не зазнати поразки. Проте, найбільші зусилля проявляють тільки ті, хто неодмінно хоче досягти найкращих результатів. Якщо у людини немає перспективи перемогти в змаганні, продуктивність праці її знижується. Людина не може, крім того, тривалий час проявляти завзяття в змаганні. Продуктивність праці виконавців, як правило, можна підвищити тільки в процесі короткочасних і охарактеризованих конкретними цілями і задачами змагань.

### **Виробнича задача «Керівник і хороший настрій в трудовому колективі»**

Керівник поскаржився на те, що настрої у його підлеглих часто буває недостатньо хороший. «І чого їм не вистачає?, - дивувався він, - І зарплата хороша, і премію одержуємо, і путівки даємо, на екскурсію їздили ... А вони всі якісь незадоволені ...» Що робити?

#### *Принципи підходу до рішення*

Настрій працівника в колективі - чинник як особистий, так і соціальний. Він багато в чому залежить від того морально-психологічного клімату, який створений в колективі. Кожен керівник прямо і безпосередньо зацікавлений в тому, щоб настрої його підлеглих був хорошим, щоб вони працювали з «вогником», оскільки продуктивність праці знаходиться в прямій залежності від налаштованості співробітника на працю.

На настрої людини впливають різні чинники: суб'єктивні і об'єктивні. До суб'єктивних відносяться психічний склад людини, його темперамент, індивідуальні особливості, здоров'я. Якщо людина потрапила в групу людей, з якими вона психологічно несумісна - це викликає постійну напруженість або навіть хворобу. В цьому випадку є потреба уважно оцінити обстановку і продумати заходи допомоги такій людині: іноді її слід пересадити на інше робоче місце, щоб вона не бачила людину або людей, з якими явно несумісна. Якщо людина часто нездужає, її слід направити на обстеження з метою з'ясування причин хворобливого стану. У разі сприятливого результату обстеження, заспокоїти, зняти непотрібну недовірливість, або перевести на легші види діяльності.

Серед об'єктивних чинників виділяють, в першу чергу, чинники виробничі: характер і зміст праці, її організацію, санітарно-гігієнічні умови, стимулювання праці, соціально-психологічний клімат колективу.

Потрібно сказати, що якщо першим з вказаних чинників на всіх підприємствах надається серйозна увага, то цілеспрямованому формуванню соціально-психологічного клімату надається значення далеко не завжди. Адже нормальні відносини в колективі, повага до керівника і повага керівника до своїх підлеглих - це одна з необхідних і головних умов хороших відносин людей один до одного і їх хорошого настрою.

Керівник повинен добре знати своїх підлеглих, умови їх життя, їх невиробничі інтереси для того, щоб вчасно прийти на допомогу, у разі потреби підбадьорити людину. Адже причини поганого настрою людини можуть критися і в невиробничій сфері.

Турбота керівника про хороший настрій підлеглого, звичайно оцінюється колективом і може стати основою для формування справжнього авторитету керівника.

#### *Практика рішення*

Уважно вивчивши причини спалахів незадоволеності і конфліктів в колективі, керівник дійшов висновку, що причина поганого настрою працівників криється не в організації праці, її стимулюванні або характері, а у вадах соціально-психологічного клімату, що склався в колективі. Багато працівників виявилися як би виключеними з неформальної структури колективу. Групи, що склалися, не приймали нових членів, а самі вони виявилися нездатними створити свої неформальні групи. Для полегшення створення таких дружніх груп керівник вирішив організувати низку спільних колективних заходів, щоб люди змогли краще себе розкрити, краще пізнати один одного.

Керівник повинен вміти поговорити з підлеглими, використати в своїй роботі такі чинники, як жарт, гумор, усмішка, сміх. Тоді не виникатимуть зайві чутки і офіційні відносини, і це сприятиме формуванню хорошого настрою.

Керівник погано знав своїх підлеглих, не міг відповісти на питання про їх сімейний стан, кількість дітей, умови життя і т.ін. З ним була проведена спеціальна бесіда про необхідність вивчати особисті якості кожного працівника.

### **Виробнича задача «Нова техніка»**

Досвідчений токарь 5 розряду І.Н.Іванов працює на зношеному верстаті застарілої моделі, який часто зупиняється на ремонт. Робітник неодноразово просив майстра перевести його на верстат нової, досконалішої конструкції. При цьому він звертав увагу майстра на те, що молоді токарі, що працюють на нових верстатах типа ІК62, значно перевиконують норми, а йому

кваліфікованому робітнику, насилу вдається виконати норму виробітку, і його місячна заробітна платня менше, ніж він міг одержати, працюючи на новому верстаті.

На механічній ділянці, якою керує майстер С.П.Петров, морально і фізично застарілого устаткування налічується близько 40%. Це обумовлює постійну нестачу кадрів верстатників, оскільки нові наймані робітники не хочуть працювати на старих верстатах.

В даний час на ділянці є тільки одна вільна зміна на відносно новому токарному верстаті. На це місце майстер має намір поставити нового найманого працівника, який поступає на завод за умови, що буде надана можливість працювати на новому верстаті.

Передбачаючи і інші скарги на погане устаткування, майстер за допомогою технолога цеху і нормувальника переконав керівництво відділу праці і зарплати в необхідності ввести коефіцієнт до норм вироблення для токарів, що працюють на застарілих верстатах.

На нараді у головного інженера начальникам цехів і майстрам було роз'яснено, що в даний час не представляється можливим замінити все морально і фізично застаріле устаткування. Крім того, ряд верстатів за своїм станом не підлягає списанню і його економічно вигідно ще якийсь час використовувати.

Майстер дізнався, що з п'яти токарних верстатів, виділених ділянці на рік, два призначені для поповнення парку у зв'язку із збільшенням обсягу продукції, що випускається. У порядку заміни зношеного устаткування буде одержано п'ять верстатів, що складає близько 1/3 потреби ділянки. Надходження нових верстатів передбачається: у II кварталі - 1 шт., в III кварталі - 2 шт. і в IV - 2 шт.

Ситуація розглядається за станом на січень поточного року. Про графік отримання нових верстатів майстер поки не інформував колектив ділянки.

Дефіцит верстатників на ділянці в даний час складає шість чоловік. До кінця року - у міру зростання планового завдання і верстатного парку (на дві одиниці) - потрібно буде прийняти на роботу ще чотирьох робітників.

З метою залучення кадрів майстер вирішив ставити на нові верстати нових робітників. Тим самим він сподівається уникнути і можливих конфліктів в колективі, пов'язаних з тим, що на новий верстат буде переведений І.Н.Іванов, а не К.Б.Сидоров. До того ж майстер впевнений, що введення коефіцієнта до норм виробітку на старих верстатах задовольнить робітників і допоможе повністю укомплектувати ділянку кадрами.

Проте токарь І.Н.Іванов заявив, що якщо його не переведуть на новий верстат, що звільнилася, він подасть заяву про звільнення.

### *Завдання*

1. Оцінити рішення майстра у вказаній ситуації.
2. Запропонувати свій варіант рішення задачі.

## **Імітаційна вправа «Спрацьованість групи»**

Керівники добре знають, що в малій робочій групі значно легше добитися єдності дій, ніж у великій.

Чому в малій групі легше добитися цієї єдності? Які з приведених нижче причин є обґрунтованими?

А. Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої. Тому в малій групі легше знайти загальну для всіх точку зору. У великій групі добитися цього значно важче, оскільки спілкування в малій групі інтенсивніше, ніж у великій.

Б. Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В. У будь-якій групі завжди є люди, чия думка розходиться з думкою оточуючих. Якщо група нечисленна, то, природно, і менше таких людей. Тому, як правило, не потрібно витратити багато зусиль на домовленості таких людей.

*Коментар.* Думки людей можуть відрізнятися, і це природно. Проте даний факт зовсім не означає, що неможливо знайти єдину точку зору. Якщо кожен добре зрозуміє думку іншого і постарается погодитися з ним, то з'явиться перспектива досягнення узгодженості, єдності. Прагнення досягти єдності з колегою породжує відчуття довіри до нього, зміцнює дух корпоративності, приводить до інтенсифікації взаємних комунікацій.

Різниця в чисельності групи значною мірою змінює масштаби і інтенсивність комунікацій. Наприклад, якщо в групі з п'яти чоловік всі звернуться один до одного по одному разу, то загальне число комунікативних зв'язків буде тільки 10; у групі ж з 10 чоловік - 45; 15 - 105. Так, в численній групі значно важче добитися взаєморозуміння, що негативно позначається на її єдності.

## **Імітаційна вправа «Стиль керівництва»**

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з погляду управління виробництвом. Проте цим методам притаманні і ряд недоліків.

У якому з приведених нижче прикладі можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що керівники уважно прислухаються до думок підлеглих і враховують їх у своїй діяльності, між керівниками і підлеглими встановлюються тісні, доброзичливі відносини. Проте, при цьому у

підлеглих розвивається сильне відчуття залежності і не виховується самостійність.

Б. Якщо керівники вислуховуватимуть думку кожного підлеглого, вони витрачатимуть багато часу на домовленості, переконання, врегулювання різних питань. У зв'язку з цим, може трапитися так, що керівники будуть не в змозі своєчасно втілити в життя необхідні заходи в екстремальних умовах.

В. Якщо керівники дуже часто вдаватимуться до вислуховування думок підлеглих, то останнім це поступово набридне і вони стануть уникати перших, будуть радитися із старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше», ніж спілкування з керівництвом.

*Коментар.* Застосування керівниками демократичних методів керівництва призводить до того, що вислуховуючи думку підлеглих, необхідно приймати або відкидати її. При цьому необхідно завжди пояснювати причину своїх дій. На все це потрібен час. Ось чому демократичний стиль керівництва стає недоцільним, особливо за умов, що вимагають від керівників негайних дій. За таких обставин, найприйнятнішим буде авторитарний стиль управління.

## ТЕСТИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТАМИ

**1. Основна робота Анрі Файоля «Промислове і загальне адміністрування» містить наукові результати, що відносяться до наукової школи:**

- А. школи людських відносин;
- Б. школи наукового управління;
- В. класичної школи;
- Г. поведінкової школи.

**2. Наукові результати якої школи управління вперше стверджували, що в менеджменті необхідно враховувати весь спектр потреб працівників:**

- А. школа людських відносин;
- Б. школа наукового управління;
- В. школа поведінкових наук;
- Г. школа кількісного підходу.

**3. Основна робота Фредеріка Тейлора «Принципи наукового управління» містить наукові результати, що відносяться до наукової школи:**

- А. школи людських відносин;
- Б. школи наукового управління;
- В. школи поведінкових наук;
- Г. школи кількісного підходу.

**4. Основною метою наукової школи поведінкових наук є:**

- А. необхідність відокремлення управлінської праці від не управлінської;
- Б. забезпечення виконання робіт менеджером за допомогою інших людей;
- В. підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів;
- Г. необхідність систематичного і правильного використання матеріального стимулювання працівників для підвищення продуктивності праці.

**5. Відзначте риси, властиві школі адміністративного управління:**

- А. використання людських відносин для визначення кращих засобів виконання робіт;
- Б. розвиток універсальних принципів управління;
- В. опис потреб працівників;
- Г. систематизований підхід до управління всією організацією.

**6. Поняття «бюрократія» у сучасному світі має негативний зміст тому, що сучасний бюрократ вважає:**

- А. непотрібно дотримуватися будь-яких правил;
- Б. необхідно дотримуватися будь-яких правил;

**В.** будь-які правила важливіші людини;

**Г.** людина, у кожній конкретній ситуації, важливіша правил.

**7. Наукові результати школи людських відносин вперше стверджували про те, що:**

**А.** в менеджменті, при вирішенні складних проблем, необхідно використовувати побудову моделей;

**Б.** працівники можуть реагувати на тиск із боку своїх колег сильніше, ніж на розпорядження керівника;

**В.** необхідний систематизований підхід до управління організацією в цілому;

**Г.** необхідно нормувати працю, використовуючи наукові підходи.

**8. Основна робота Макса Вебера «Теорія суспільства й економічна організація» містить наукові результати, що відносяться до наукової школи:**

**А.** школи людських відносин;

**Б.** школи наукового управління;

**В.** школи поведінкових наук;

**Г.** школи адміністративного управління.

**9. Суб'єкт управління - це:**

**А.** система людських відносин;

**Б.** керуюча система ;

**В.** керована система;

**Г.** система цілей діяльності.

**10. Система управління організацією - це:**

**А.** система людських відносин;

**Б.** керуюча та керована системи ;

**В.** система управління якістю продукції

**Г.** система цілей та результатів діяльності.

**11. Особливістю соціально-економічної системи є те, що ця система охоплює:**

**А.** суспільні відносини людей в процесі вирішення конфліктів;

**Б.** суспільні відносини людей в процесі виробництва;

**В.** суспільні відносини людей в процесі вирішення побутових проблем,

**Г.** суспільні відносини людей в процесі культурного відпочинку.

**12. Об'єкт управління – це фізична або юридична особа:**

**А.** на яку спрямовані управлінські дії;

**Б.** від якої спрямовані управлінські дії.

**13. В результаті якого поділу праці виникає управлінська праця:**

**А.** чесного;

**Б.** за функціями;

**В.** вертикального;

**Г.** горизонтального.

**14. Підхід, який розглядає управління як безупинну серію взаємозалежних управлінських функцій, визначається як:**

- А.** процесний;
- Б.** системний;
- В.** ситуаційний;
- Г.** кількісний.

**15. Підхід, який стверджує, що не існує єдиного найкращого способу управління організацією, оскільки існує достатньо факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі, є:**

- А.** ситуаційним;
- Б.** кількісним;
- В.** системним;
- Г.** процесним.

**16. Група людей, діяльність котрих свідомо координується для досягнення спільних цілей це:**

- А.** організація;
- Б.** відділ;
- В.** команда;
- Г.** підрозділ.

**17. Запропонована робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь установленим засобом у заздалегідь обговорені терміни, це:**

- А.** задачі;
- Б.** структура;
- В.** цілі;
- Г.** перспективи.

**18. Який із нижче перерахованих факторів не відноситься до середовища прямого впливу:**

- А.** стан економіки;
- Б.** постачальники матеріалів;
- В.** споживачі;
- Г.** конкуренти.

**19. В залежності від сфери діяльності виділяють такі види менеджменту:**

- А.** плановий, організаційний;
- Б.** загальний, фінансовий, операційний; стратегічний;
- В.** плановий, організаційний;
- Г.** виробничий, фінансовий, мотиваційний; маркетинг.

**20. Ситуаційні фактори в середині організації, визначаються як:**

- А.** внутрішні змінні;
- Б.** зовнішні змінні;
- В.** організаційні змінні;
- Г.** структурні змінні.



**21. Яку технологію повинна обрати організація?**

- А. найсучаснішу;
- Б. найекономнішу;
- В. не дуже дорогу;
- Г. згідно поставлених цілей.

**22. Які фактори зовнішнього середовища авіакомпанії відносяться до факторів прямої дії?**

- А. рівень інфляції в країні;
- Б. кількість перевезених пасажирів;
- В. міжнародні угоди про дружні стосунки між країнами;
- Г. потреба економити час.

**23. За наведеними твердженнями визначте відповідність:**

- |   |                     |  |
|---|---------------------|--|
| 1 | Предмет менеджменту | А науковий засіб цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.  |
| 2 | Об'єкт менеджменту  | Б самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління. |
| 3 | Метод менеджменту   | В окремі трудові колективи і підприємці, які діють у формі підприємств, об'єднань, асоціацій, компаній, товариств.   |
| 4 | Менеджмент          | Г як наука управління охоплює дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організацій, організаційні, управлінські та міжособові відносини між працюючими в процесі виробництва.                                       |

**24. Який з внутрішніх факторів необхідно визначити насамперед?**

- А. цілі;
- Б. структуру;
- В. задачі;
- Г. технологію;

**25. За наведеними твердженнями визначте відповідність:**

- |   |           |  |
|---|-----------|--|
| 1 | Цілі      | А організація являє собою живий організм, який має певну будову, де існують інформаційні, технологічні, сировинні, матеріальні, фінансові та трудові потоки. |
| 2 | Структура | Б визначена робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана певним способом та в зумовлений термін.  |
| 3 | Завдання  | В взаємозв'язок кваліфікаційних навичок, обладнання,   |

інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання бажаних змін в матеріалах, інформації або людях.

4 Технологія Г інструмент управління, який має різні способи застосування.

**26. Логіку взаємодії яких основних частин організації повинна задавати структура організації?**

- А. взаємодії працівників та задач;
- Б. взаємодії цілей та задач;
- В. взаємодії керуючої та керівної системи;
- Г. взаємодії цілей та технології.

**27. Що входить до основних факторів внутрішнього середовища організації?**

- А. науково-технічний прогрес;
- Б. задачі;
- В. посади;
- Г. повноваження.

**28. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

Фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи \_\_\_\_\_ дії та \_\_\_\_\_ дії.

Відповідь:прямі;непрямі.

**29. Які фактори зовнішнього середовища організації відносяться до факторів непрямі дії?**

- А. закони про оподаткування;
- Б. конкуруюча фірма;
- В. стан економіки;
- Г. науково-технічний прогрес.

**30. Що означає характеристика рухомості факторів зовнішнього середовища?**

- А. швидкість зміни факторів;
- Б. кількість діючих факторів;
- В. кількість інформації про фактори ;
- Г. взаємозв'язок факторів.

**31. Корпоративний дух, як принцип управління, - це**

- А. гармонічна єдність працівників ;
- Б. сполучення індивідуальних інтересів з загальними ;
- В. стабільність робочого місця;
- Г. єдність спрямованих дій.

**32. Як саме здійснюється в організації принцип поділу праці:**

- А. через рівність та справедливість;
- Б. через централізацію та децентралізацію;
- В. визначення та групування всіх видів діяльності;
- Г. через розвиток ініціативи.

**33. Поняття повноваження можна найкраще охарактеризувати – через:**

- А. дисципліну;
- Б. єдиноначальність;
- В. право;
- Г. рівність.

**34. Хто вперше дав характеристику управління як особливої сфери діяльності:**

- А. Сократ;
- Б. Платон;
- В. Аристотель;
- Г. Макіавеллі.

**35. Як можна охарактеризувати принцип управління «єдність та взаємозв'язок повноважень та відповідальності»:**

- А. повноваження та відповідальність розподіляються в залежності від дисциплінованості;
- Б. повноваження та відповідальність не пов'язані між собою;
- В. кому надаються повноваження, той не є відповідальним;
- Г. кому надаються повноваження, той і є відповідальним.

**36. Доповніть речення:** «Під \_\_\_\_\_ розуміють основні ідеї, правила, норми поведінки, які є обов'язковими в діяльності всіх ланок організації.»

Відповідь: принципами управління.

**37. Кожний принцип управління організацією використовується для вирішення задач:**

- А. організаційних;
- Б. соціальних;
- В. економічних та виробничих;
- Г. всі відповіді вірні.

**38. Які дії можуть бути в межах повноважень керівника:**

- А. створення неформальних груп серед підлеглих;
- Б. створення законів управління;
- В. формувати цілі діяльності організації;
- Г. передавати підлеглим відповідальність за окремі види робіт.

**39. Дотримання принципу управління «єдиноначальність» означає, що:**

- А. підлеглий звітує про свою роботу перед будь-яким керівником організації;
- Б. підлеглий звітує про свою роботу тільки перед своїм безпосереднім керівником;
- В. підлеглий звітує про свою роботу тільки перед колективом працівників;
- Г. підлеглий сам собі керівник і не звітує про свою роботу.

**40. Принцип управління «сполучення індивідуальних інтересів із загальними» здійснюється завдяки тому, що:**

**А.** індивідуальні інтереси завжди повинні підпорядковуватися загальним;

**Б.** інтереси організації змінюються в залежності від інтересів окремих працівників;

**В.** інтереси організації змінюються в залежності від інтересів окремих груп працівників;

**Г.** сполучаються інтереси організації та інтереси усіх працівників на основі взаємної вигоди.

**41. У принципі управління «справедливість та рівність» поняття «справедливість» означає:**

**А.** сполучення доброти та правосуддя;

**Б.** застосування санкцій;

**В.** рівний поділ завдань;

**Г.** рівний поділ прибутків.

**42. Принцип управління «єдність спрямованих дій» стосується організації як системи і означає, що:**

**А.** організація є централізованою;

**Б.** усі працівники організації виконують одне завдання;

**В.** кожний підрозділ організації працює автономно, має свій план і свою мету;

**Г.** усі підрозділи організації об'єднані планом досягнення єдиної спільної мети.

**43. За наведеними твердженнями визначте відповідність:**

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1 Стратегічне управління | А варіант встановлення управлінських цілей від досягнутого.  |
| 2 Цільова програма       | Б реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями організації. |
| 3 Дослідницький прогноз  | В комплекс заходів, що дозволяє обґрунтувати гіпотезу розвитку об'єкта з урахуванням потреб, ринку, цілей керівництва, ресурсних можливостей, з урахуванням тенденцій, що склалися.                        |
| 4 Організаційний прогноз | Г сукупність завдань, що ведуть до реалізації поставлених цілей. Програма відрізняється від плану різним характером завдань, їх масштабом, організаційним статусом.  |

**44. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

В управлінні широко використовують \_\_\_\_\_ стимулювання для підвищення ефективності виробництва.

**45. Принцип управління «стабільність робочого місця» пов'язаний, насамперед, з наступним:**

- А. плинністю кадрів;
- Б. використанням матеріальної винагороди;
- В. необхідністю морального заохочення до роботи;
- Г. відсутність звільнень працівників організації.

**46. Логічний взаємозв'язок рівнів управління і підрозділів організації, які побудовані в такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації, визначаються як:**

- А. повноваження організації;
- Б. структура організації;
- В. місія організації;
- Г. стратегія організації.

**47. Результатом вертикального розподілу праці є виокремлення основних функцій менеджменту, які пов'язані із управлінням по вертикалі:**

- А. організація, мотивація і контроль;
- Б. мотивація і контроль;
- В. планування, мотивація і контроль;
- Г. планування, організація, мотивація і контроль.

**48. За наведеними твердженнями визначте відповідність:**

- |   |             |   |   |
|---|-------------|---|---|
| 1 | Планування  | А | визначення та використання психологічних та матеріальних стимулів, з метою підвищення зацікавленості у здійсненні визначених дій для досягнення загальноорганізаційних цілей.   |
| 2 | Організація | Б | перевірка стану організації, напрямів її руху до досягнення поставленої мети та прийняття рішень щодо коригуючих дій у тому випадку, якщо напрям руху організації не співпадає із встановленим, а також встановлення об'єктивного внеску кожного виконавця для отримання кінцевих результатів (досягнення цілей). |
| 3 | Мотивація   | В | розподіл робіт між окремими структурними підрозділами, виконавцями та групами виконавців, а також координація їх дій.   |
| 4 | Контроль    | Г | постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення  |

**49. Як результат горизонтального розподілу праці виконання функцій менеджменту передбачає спрямування їх на:**

- А. суб'єкти управління;

- Б. господарську діяльність організації;
- В. об'єкти управління;
- Г. стиль управління.

**50. Довгострокове та середньострокове планування здійснюють менеджери:**

- А. вищого управлінського рівня;
- Б. середнього управлінського рівня;
- В. нижчого управлінського рівня;
- Г. середнього та нижчого управлінського рівнів.

**51. За наведеними твердженнями визначте відповідність:**

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. Операційні стратегії    | А план діяльності функціональних одиниць (інновації, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри тощо) в рамках підрозділів.   |
| 2. Функціональні стратегії | Б визначають принципи управління ланками організаційної структури та спрямовані на вирішення стратегічно важливих операційних задач.                                  |
| 3. Бізнес-стратегія        | В визначає шляхи досягнення бажаних позицій в кожній із площин діяльності та покращення діяльності підрозділів.   |
| 4. Корпоративна стратегія  | Г комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділів із визначенням шляхів створення стабільної та довгострокової конкурентної позиції підрозділів. |

**52. Доповніть речення:**«Вважається, що організація діє успішно лише тоді, коли досягла своєї \_\_\_\_\_.»

**53. Бізнес-план містить у собі такі зведення:**

- А. загальний опис компанії;
- Б. виробничий та фінансовий план;
- В. додатки;
- Г. всі відповіді вірні.

**54. Класична теорія організації базується на результатах досліджень:**

- А. А. Файоля та М. Вебера;
- Б. Т. Барнсомта Дж. Сталкером;
- В. Р. Лайкерт;
- Г. Джоан Вудворд.

**55. Який тип структури управління являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням:**

- А. лінійна організаційна;
- Б. лінійно-штабна організаційна;

- В. функціональна організаційна;
- Г. лінійно-функціональна організаційна.

**56. В якому типі структури управління відбувається розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі.:**

- А. лінійна організаційна;
- Б. лінійно-штабна організаційна;
- В. функціональна організаційна;
- Г. лінійно-функціональна організаційна.

**57. Які організаційні структури передбачають порушення принципу єдиноначальності:**

- А. матричні;
- Б. лінійні;
- В. дивізійні;
- Г. функціональні.

**58. Який тип організаційної структури доцільно обрати, якщо необхідно одночасно управляти розробкою декількох крупномасштабних проектів обмеженої тривалості:**

- А. мікрівідділи нових ризикових ініціатив;
- Б. матричну;
- В. проектну;
- Г. «інкубатори».

**59. При якому поділі праці виникають рівні управління:**

- А. горизонтальному;
- Б. спеціалізованому;
- В. вертикальному;
- Г. якісному.

**60. За наведеними твердженнями визначте відповідність:**

- |   |                             |   |   |
|---|-----------------------------|---|---|
| 1 | Метод аналогій              | А | полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.                         |
| 2 | Експертно-аналітичний метод | Б | базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями. |
| 3 | Метод структуризації цілей  | В | полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із схожими організаційними характеристиками   |
| 4 | Метод                       | Г | передбачає розробку системи цілей   |

організаційного  
моделювання

організації, включаючи їх кількісне та  
якісне формулювання і наступний аналіз  
базових організаційних структур з точки  
зору їх відповідності системі цілей.

**61. Відокремлення управлінської роботи від інших видів робіт означає, що відбувся поділ праці:**

- А. стратегічний;
- Б. вертикальний;
- В. функціональний;
- Г. горизонтальний.

**62. Як правильно визначити - що таке мотивація працівників в організації:**

- А. контроль виконання робіт підлеглими;
- Б. планування роботи підлеглих;
- В. організація робіт підлеглих;
- Г. спонукання підлеглих до роботи.

**63. Яка з теорій мотивації стверджує, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації:**

- А. А.Маслоу;
- Б. справедливості;
- В. очікувань;
- Г. Ф.Герцберга.

**64. Активна потреба – це:**

- А. домінуюча потреба.
- Б. структура потреб.
- В. задоволена потреба.
- Г. незадоволена потреба.

**65. Яка з теорій мотивації допускає, що результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів у праці; - мотивація не є простим елементом.**

- А. Модель Портера - Лоулера
- Б. справедливості;
- В. очікувань;
- Г. Ф.Герцберга.

**66. Яка з теорій мотивації ґрунтується, що мотивація працівника досягається винагородженням:**

- А. А.Маслоу;
- Б. справедливості;
- В. очікувань;
- Г. Ф.Герцберга.



**67. Теорія мотивації Ф. Герцберга стверджує, що політика керівництва організації впливає на:**

- А. відсутність незадоволення роботою;
- Б. відсутність задоволення роботою;
- В. задоволення чи незадоволення роботою;
- Г. мотивацію працівника до роботи.

**68. Доповніть речення:** «Способи мотивації розділені на дві великі групи: \_\_\_\_\_ та \_\_\_\_\_.»

Відповідь: економічні, неекономічні.

**69. Специфічною формою морального стимулювання є:**

- А. все, що отримує;
- Б. похвала і критика;
- В. заробітну плату;
- Г. премію.

**70. Які основні етапи виділяють у процесі контролю:**

- А. вимірювання реальних процесів;
- Б. порівняння результатів реального виконання;
- В. реакція на порівняння;
- Г. всі відповіді вірні.

**71. Фактори, які впливають на мотивацію за теорією очікувань – це очікування на:**

- А. допомогу;
- Б. винагороду;
- В. роботу;
- Г. відпочинок.

**72. Складовими елементами фінансового контролю є:**

- А. фінансовий аналіз, бюджетування;
- Б. фінансовий аналіз, аудит;
- В. фінансовий аналіз, бюджетування, аудит.
- Г. бюджетування, аудит.

**73. Вкажіть процесуальну теорію мотивації:**

- А. теорія справедливості;
- Б. теорія Ф. Герцберга;
- В. теорія Маслоу;
- Г. теорія Д. МакКлелланда.

**74. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

«За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скоригувати програму \_\_\_\_\_ для даного працівника.»

**75. Доповніть речення:** «Дисциплінарний процес включає такі послідовні кроки: усне попередження; \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; звільнення з роботи.»

**76. З погляду формальної логіки, рішення - це:**

- А. реалізація альтернативи;

- Б. вибір альтернативи;
- В. формулювання альтернативи;
- Г. пошук альтернативи.

**77. Доповніть речення:** «Методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на \_\_\_\_\_ та \_\_\_\_\_.»

Відповідь: кількісні, якісні.

**78. У переліку представленому нижче відображені погляди економістів різних напрямків щодо наукового визначення поняття «прийняття управлінських рішень». За наведеними твердженнями встановіть відповідність:**

- |   |  |
|---|--|
| 1 Давньогрецький філософ Арістотель         | А в процесі пізнання можна рухатись не лише від загального до часткового, а й від часткових міркувань до загальних висновків.  |
| Англійський                                 | вивчав прийняття рішень з точки зору   |
| 2 філософ-матеріаліст Ф.Бекон               | Б логіки та психології вибору людини.  |
| 3 Французький філософ і математик Р. Декорт | В в процесі міркування не можна підмінювати один предмет думки іншим, одночасно визнавати два висловлювання, що виключають одне одного.                              |
| 4 Г.Саймон                                  | Г керувати ходом своїх думок, щоб, починаючи з найпростішого і легко пізнавального і, піднімаючись мало-помалу, як по східцях, приходити до пізнання найскладнішого. |

**79. Зворотний зв'язок в процесі застосування раціонального підходу до прийняття та реалізації управлінського рішення починає діяти з етапу:**

- А. формування альтернатив;
- Б. прийняття рішення;
- В. збору інформації;
- Г. виявлення проблеми.

**80. Що включає в себе перший етап раціонального підходу до вирішення проблеми:**

- А. розробку альтернатив;
- Б. формулювання проблеми;
- В. виявлення проблеми;
- Г. визначення критеріїв успішного рішення.

**81. Управлінське рішення - це:**

- А. вибір альтернативи незалежно від повноважень керівника;
- Б. вибір альтернативи в межах повноважень керівника;
- В. формулювання альтернативи;

Г. пошук проблеми.

**82. Які вимоги пред'являються до якості управлінських рішень:**

А. наукова обґрунтованість, узгодженість, повнота, своєчасність;

Б. наукова обґрунтованість, узгодженість, повнота, своєчасність, ясність;

В. наукова обґрунтованість, узгодженість, повнота, своєчасність, правомірність, ясність;

Г. наукова обґрунтованість, узгодженість, повнота, своєчасність, правомірність.

**83. В основному до якісних методів належать:**

А. експертні методи;

Б. аналітичні методи;

В. статистичні методи;

Г. методи математичного програмування.

**84. За наведеними твердженнями встановіть відповідність:**

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| 1 | Критерій песимізму<br>(критерій Уолта)               | А | вибирається стратегія, яка забезпечує максимальний очікуваний ефект використання критерію передбачає, що   |
| 2 | Критерій оптимізму                                   | Б | особа, яка приймає рішення, має мінімізувати свої втрати при виборі стратегії.   |
| 3 | Критерій коефіцієнта оптимізму<br>(критерій Гурвіца) | В | вибирається стратегія, яка забезпечує максимальний результат з числа максимально можливих.   |
| 4 | Критерій Лапласа                                     | Г | характеризує ступінь відчуття особою, яка приймає рішення, що вона є оптимістом. При цьому вибирається стратегія, яка забезпечує: $\max[\lambda (\max R_{ij}) + (1-\lambda)(\min R_{ij})]$ . |
| 5 | Критерій жалю<br>(критерій Севіджа)                  | Д | вибирається така стратегія, яка забезпечує найкращий з найгірших результатів, тобто забезпечує максимальний з можливих мінімальних результатів.  |

**85. Який із перелічених факторів не впливають на прийняття рішень**

А. особисті якості менеджера;

Б. середовище прийняття рішення;

В. інформаційні обмеження;

Г. взаємозв'язок факторів.

**86. Які методи застосовуються у сферах планування номенклатури і асортименту виробів, мінімізації відходів виробництва, регулювання запасів:**

А. статистичні методи;

- Б. методи математичного програмування;
- В. аналітичні методи;
- Г. експертні методи.

**87. Що необхідно визначити на етапі формулювання проблеми в раціональному підході до прийняття та реалізації управлінських рішень:**

- А. альтернативні варіанти рішень;
- Б. вказати фактори впливу;
- В. встановити зворотній зв'язок;
- Г. встановити цілі вирішення проблеми.

**88. Раціональний підхід до прийняття та реалізації управлінських рішень застосовується до вирішення проблем:**

- А. оперативних;
- Б. назріваючих;
- В. виробничих;
- Г. мотиваційних.

**89. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

«Класична модель спирається на поняття «\_\_\_\_\_» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.»

**90. Оцінка альтернативних варіантів рішень у раціональному підході до прийняття та реалізації управлінських рішень відбувається з використанням етапів:**

- А. узгодження варіантів рішення;
- Б. розроблених обмежень та критеріїв;
- В. зворотного зв'язку;
- Г. оцінки остаточної реалізації рішення.

**91. Яка ознака того, що керівник має владу над підлеглими:**

- А. одержання посади;
- Б. можливість впливати на підлеглих;
- В. можливість давати завдання;
- Г. можливість контролювати виконання завдань.

**92. Що означає вплинути на підлеглого:**

- А. змінити завдання підлеглому;
- Б. змінити мотивацію підлеглого;
- В. змінити поведінку підлеглого;
- Г. змінити посаду підлеглого.

**93. Призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами і службами це:**

- А. горизонтальний поділ праці;
- Б. вертикальний поділ праці.

**94. Визначити характеристики ефективних груп в організації:**

- А. здоровий рівень конфліктності;
- Б. цілі групи не збігаються із цілями організації;
- В. цілі групи збігаються із цілями організації;
- Г. група, що складається зі схожих особистостей.

**95. Яким чином формальні керівники повинні реагувати на утворення неформальних груп в організації:**

- А. не звертати на них уваги;
- Б. постаратися перешкодити утворенню цих груп;
- В. взаємодіяти із цими групами;
- Г. віддати свою посаду неформальному лідерові.

**96. Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є:**

- А. менеджер – керівник;
- Б. менеджер;
- В. керівник;
- Г. правильної відповіді немає.

**97. Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі елементи:**

- А. ініціативність; інформованість;
- Б. захист своєї думки; прийняття рішень;
- В. розв'язання конфліктних ситуацій; критичний аналіз;
- Г. всі відповіді вірні.

**98. За наведеними твердженнями встановіть відповідність:**

- |                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| 1. Вплив                | А | здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. |
| 2. Влада                | Б | поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума.                     |
| 3. Керівник організації | В | можливість впливати на поведінку інших людей.   |
| 4. Лідерство            | Г | людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими.  |

**99. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

Із розширенням сфери діяльності, складається ієрархія лідерів де починають діяти \_\_\_\_\_ та \_\_\_\_\_ лідери.

**100. Неформальні лідери:**

- А. призначаються керівництвом організації;
- Б. призначаються групою;
- В. призначаються конкурентами;
- Г. призначаються постачальниками.

**101. Які актуальні потреби повинні мати підлеглі, щоб на них можна було вплинути через участь в управлінні організацією:**

- А. потреби вищих рівнів;
- Б. потреби нижчих рівнів;
- В. потреба в безпеці;
- Г. потреба в угамуванні голоду.

**102. До формальних груп належать:**

- А. підприємницькі групи;
- Б. командна група керівника;
- В. футбольна команда студентського гуртожитку з ситуаційним складом гравців;
- Г. група претенденток на звання першої красуні університету.

**103. Норми поведінки у конкретній неформальній групі вимагають здійснювати соціальний контроль за поведінкою працівників:**

- А. усієї організації;
- Б. керівників організації;
- В. інших неформальних груп організації;
- Г. виключно членів своєї неформальної групи.

**104. Згуртованість є позитивною характеристикою неформальної групи тоді, коли**

- А. цілі неформальної групи спрямовані на досягнення цілей організації;
- Б. цілі неформальної групи спрямовані на досягнення цілей лідера цієї групи;
- В. цілі неформальної групи суперечать досягненню цілей організації;
- Г. цілі неформальної групи суперечать досягненню цілей лідера цієї групи.

**105. Лідер у неформальній групі – це:**

- А. керівник, формально призначений менеджментом організації;
- Б. керівник, формально призначений самою неформальною групою;
- В. член неформальної групи, який вміє здійснювати вплив на інших членів групи;
- Г. будь-який член неформальної групи.

**106. Визначте, правильне чи неправильне твердження:**

**«Чи кожен керівник (менеджер) може стати лідером?»**

- А. Так;
- Б. Ні.

**107. Згідно з поведінковим підходом до лідерства результативність управління визначається:**

- А. особистими якостями керівника;
- Б. стилем керування;
- В. особистими якостями менеджера і стилем керування;
- Г. правильної відповіді немає.

**108. Ренсис Лайкерт запропонував чотири базові системи стилів керування, яка система на думку Ренсиса Лайкерта є найбільш дієвою:**

- А. експлуататорсько-авторитарна;

- Б. прихильно-авторитарна;
- В. консультативно-демократична;
- Г. партисипативно-демократична.

**109. Основними характерними рисами автократичного стилю керівництва є:**

- А. централізація повноважень та структурованість роботи підлеглих;
- Б. обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень та правил поведінки;
- В. апеляція до потреб низького рівня у підлеглих;
- Г. всі відповіді вірні.

**110. Що не відноситься до демократичного стилю керування:**

- А. обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень;
- Б. високий ступінь децентралізації повноважень;
- В. добре налагоджена система комунікацій керівник - підлеглий;
- Г. апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

**111. До загальнодержавних економічних регуляторів діяльності підприємств належать:**

- А. регульовані ціни;
- Б. рентні платежі;
- В. комерційний розрахунок;
- Г. бізнес-планування.

**112. Основна мета комерційного розрахунку, як економічного методу управління, – це:**

- А. розширення бізнесу;
- Б. скорочення персоналу;
- В. отримання доходів;
- Г. отримання прибутку.

**113. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання визначити єдиний оптимальний \_\_\_\_\_.

**114. Організаційні методи управління використовуються під час:**

- А. проведення консультацій;
- Б. оперативних вказівок;
- В. створення нових підприємств;
- Г. вироблення розпоряджень.

**115. Правові методи управління спрямовані на задоволення наступних потреб працівників:**

- А. законності в діяльності системи;
- Б. безпеки;
- В. матеріальних;
- Г. соціальної взаємодії.

**116. Бізнес-планування – це:**

А. обґрунтування доцільності та план реалізації усіх управлінських рішень;

Б. обґрунтування доцільності та план реалізації підприємницьких проектів;

В. стратегічне планування;

Г. тактичне планування.

**117. Визначте, правильне чи неправильне твердження:**

**«Конфлікт – це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів.»**

А. Так;

Б. Ні.

**118. За яких умов конфлікт вважається відсутнім:**

А. перший учасник свідомо й активно діє, завдаючи шкоди іншому учаснику;

Б. діє тільки один учасник чи учасники виконують лише розумові дії;

В. припинення дій усіх сторін-конфліктерів, незалежно від причин, з яких почався конфлікт;

Г. відбувається з поступовим розширенням складу його учасників, іноді й предмета конфлікту.

**119. За яких умов конфлікт вважається закінченим:**

А. перший учасник свідомо й активно діє, завдаючи шкоди іншому учаснику;

Б. діє тільки один учасник чи учасники виконують лише розумові дії;

В. припинення дій усіх сторін-конфліктерів, незалежно від причин, з яких почався конфлікт;

Г. відбувається з поступовим розширенням складу його учасників, іноді й предмета конфлікту.

**120. За наведеними твердженнями встановіть відповідність:**

1	Економічні конфлікти	А	являють собою зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу.
2	Організаційні конфлікти	Б	являють собою наслідки ієрархічних відносин, регламентування діяльності особи, застосування розподільчих відносин в організації
3	Політичні конфлікти	В	являють собою широкий спектр конфліктів, в основі яких лежать суперечності між економічними інтересами окремих особистостей, груп.
4	Соціальний конфлікт	Г	являє собою суперечності в системі стосунків людей (груп), що характеризується посиленням протилежних інтересів, тенденцій



соціальних спільнот та індивідів.

**121. Які групи факторів носять об'єктивний характер:**

- А. об'єктивні, організаційно-управлінські;
- Б. соціально-психологічні, особистісні;
- В. організаційно-управлінські, соціально-психологічні;
- Г. об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні, особистісні.

**122. Які групи факторів носять суб'єктивний характер:**

- А. об'єктивні, організаційно-управлінські;
- Б. соціально-психологічні, особистісні;
- В. організаційно-управлінські, соціально-психологічні;
- Г. об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні, особистісні.

**123. Методи впливають на окрему особу й полягають у правильній організації своєї власної поведінки, в умінні висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку опонента:**

- А. внутріособистісні;
- Б. структурні;
- В. міжособистісні;
- Г. переговори.

**124. Методи впливають переважно на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників:**

- А. внутріособистісні;
- Б. структурні;
- В. міжособистісні;
- Г. переговори.

**125. Методи передбачають необхідність вибору адекватної форми впливу на етапах виникнення конфліктної ситуації або розгортання конфлікту для корекції стилю індивідуальної поведінки його учасників з метою запобігання шкоди особистісним інтересам:**

- А. внутріособистісні;
- Б. структурні;
- В. міжособистісні;
- Г. переговори.

**126. Комерційна організація насамперед є основним економічним осередком суспільства, що несе відповідальність за виробництво необхідних йому товарів і послуг та максимізацію прибутку акціонерів це:**

- А. етична відповідальність;
- Б. економічна відповідальність;
- В. юридична відповідальність;

Г. соціальна відповідальність.

**127. Поведінка в організації повинна бути етичною, менеджери повинні дотримуватись принципів рівності, чесності й неупередженості, дотримувати права співробітників це:**

- А. етична відповідальність;
- Б. економічна відповідальність;
- В. юридична відповідальність;
- Г. соціальна відповідальність.

**128. Певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації це:**

- А. етична відповідальність;
- Б. економічна відповідальність;
- В. юридична відповідальність;
- Г. соціальна відповідальність.

**129. Дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, яке визначає, як може діяти організація це:**

- А. етична відповідальність;
- Б. економічна відповідальність;
- В. юридична відповідальність;
- Г. соціальна відповідальність.

**130. Працювати за принципом Ніколо Маккіавеллі означає:**

- А. заборона на хабарі, подарунки;
- Б. досягати визначених цілей будь-якими способами;
- В. діяти етично недоотримуючи потенційні прибутки;
- Г. здійснення соціальних ревізій.

**131. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

Юридична відповідальність разом із соціальною відповідальністю є джерелом \_\_\_\_\_.

**132. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

Від етичної поведінки залежать реалізація функцій, \_\_\_\_\_, результативність та \_\_\_\_\_.

**133. Визначте, правильне чи неправильне твердження:**

**«Менеджер зумовлює у діяльності свої особисті риси і манеру поведінки.»**

- А. Так;
- Б. Ні.

**134. Визначити найбільш ефективний, для організації, спосіб вирішення конфлікту:**

- А. тимчасове примирення конфліктуючих сторін;
- Б. співпраця з вирішення проблеми, яка стала причиною конфлікту;
- В. винагорода переможця конфлікту;

Г. звільнення з роботи учасників конфлікту.

**135. Наявність у компанії яких ресурсів не завдають збитку її показникам:**

- А. етична і економічна відповідальність;
- Б. етична і юридична відповідальність;
- В. етична і соціальна відповідальність;
- Г. юридична і соціальна відповідальність.

**136. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

У моральному кодексі компанії \_\_\_\_\_ (як допустимі й бажані, так і неприйнятні) та можлива реакція менеджменту.

**137. До джерел управлінської інформації відносять:**

- А. вище керівництво, підлеглі їм керівники і органи управління;
- Б. засоби масової інформації, зразки техніки, технічна документація;
- В. документи, фотознімки, мікрофільми;
- Г. всі відповіді вірні.

**138. За наведеними твердженнями встановіть відповідність:**

- |                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
| 1. Економічна інформація       | А | визначає статус кожного працівника, його посадове положення і за допомогою якої встановлюють норми господарського і адміністративного права, додержуються законності. |
| 2. Науково-технічна інформація | Б | використовується для обґрунтування управлінських рішень і управління економічним розвитком організації.   |
| 3. Політична інформація        | В | дані про досягнення науки і техніки, для ознайомлення з якою створюються в організаціях відділи або бюро.   |
| 4. Правова інформація          | Г | відображає політику держави щодо бізнесу, соціально-економічного розвитку, різних форм господарювання.  |

**139. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

Дефіцит відомостей призводить до прийняття \_\_\_\_\_, а надлишкова інформація ускладнює \_\_\_\_\_ і підвищує їх вартість.

**140. Якщо інформація проходить три-чотири передаючих ланки, її правдивість знижується за рахунок старіння і викривлення до:**

- А. 5%;
- Б. 10%;
- В. 15%;
- Г. 20%.

**141. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

Інформаційні \_\_\_\_\_ – це сукупність методів, процесів і програмно-технічних засобів, об'єднаних в технологічний ланцюжок, який забезпечує збір, обробку, зберігання і розповсюдження (транспортування) інформації в цілях зниження трудомісткості використання інформаційного ресурсу, а також підвищення його надійності і оперативності.

**142. Фальсифікація інформації – це:**

А. несвідоме приховування правдивої та подання неправдивої інформації;

Б. свідоме приховування неправдивої інформації;

В. свідоме приховування правдивої інформації;

Г. свідоме приховування правдивої та подання неправдивої інформації.

**143. Які є види форм носіїв інформації:**

А. зберігання інформації;

Б. реєстрації даних;

В. статистичної (фінансової) звітності, обстежень;

Г. всі відповіді вірні.

**144. Фільтрування інформації – це:**

А. перевірка інформації на наявність графічних зображень;

Б. перевірка інформації на наявність «вірусів»;

В. перевірка інформації на відповідність потребам управління;

Г. перевірка вартості інформації.

**145. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

Ефективність сучасної інформаційної технології залежить від обраної \_\_\_\_\_ її впровадження.

**146. За наведеними твердженнями встановіть відповідність:**

- |    |                                 |   |  |
|----|---------------------------------|---|--|
| 1. | Комунікація                     | А | процес передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідним каналам.  |
| 2. | Семантичний аспект комунікацій  | Б | обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів. |
| 3. | Прагматичний аспект комунікацій | В | відображує передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем.   |
| 4. | Технічний аспект комунікацій    | Г | враховує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів і ефективність використання цієї інформації.  |

**147. Основними типами структурних схем є:**

А. лінійна, кільцева, сотова;

Б. кільцева, сотова, багатозв'язкова;

В. лінійна, зіркова, ієрархічна;

Г. лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, зіркова, ієрархічна.

**148. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

Критерієм ефективності управління є \_\_\_\_\_.

**149. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

Прибуток і \_\_\_\_\_ характеризують кінцеві результати діяльності, відповідно і ефективність управління.

**150. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:**

Ефективність управлінської діяльності стосовно до суб'єкта управління може характеризуватися \_\_\_\_\_ і \_\_\_\_\_ показниками.

**151. Групи потреб, які виділяв Михайло Туган-Барановський:**

А. фізіологічні, статеві, інстинкти і симптоматичні потреби; альтруїстичні; практичні;

Б. фізіологічні, статеві, інстинкти і потреби; практичні;

В. фізіологічні, статеві, соціальні; альтруїстичні; практичні;

Г. фізіологічні, потреби у безпеці, потреби у повазі; практичні.

**152. Які групи потреб А. Маслоу відносить до первинних:**

А. самовираження та поваги;

Б. фізіологічні, безпеки і захищеності;

В. соціальні, безпеки та захищеності;

Г. самовираження, поваги, соціальні.

**153. До теорій, які відображають зміст потреб, належать:**

А. Теорія Очікувань В. Врума;

Б. Теорії "Х" та "У" Д. Мак-Грегора;

В. Теорія Морального Стимулювання;

Г. Теорія Матеріального Стимулювання.

**154. До теорій, які відображають зміст потреб, не належить:**

А. Теорія А. Маслоу.

Б. Теорія справедливості С. Адамса.

В. Теорія "Z" У. Оучі.

Г. Двофакторна теорія Ф. Герцберга.

**155. Основу мотиваційного поля формують:**

А. стиль керівництва, вимогливість через формулювання цілей та постановку задач, оплата праці, система стимулів та стягнень;

Б. корпоративна культура, стиль керівництва, оплата праці;

В. покупці, споживачі, конкуренти;

Г. стиль керівництва, оплата праці, система стимулів.

**156. Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним приводить до:**

А. незадоволення з боку працівників і негативно впливає на ефективність праці;

Б. задоволення потреб вищого рівня;

В. формування довірчих взаємин та взаємопідтримки між співробітниками;

Г. відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

**157. До мотиваційних засобів менеджера не відноситься:**

А. інформування про результати праці;

Б. розкриття перспектив службового зростання;

В. еластичність робочого часу;

Г. щорічна відпустка.

**158. Матеріальні стимули включають:**

А. заробітну плату, соціальні виплати, дивіденди по акціях;

Б. заробітну плату, премії, дивіденди по акціях;

В. заробітну плату, соціальні виплати, надбавки;

Г. посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди по акціях.

**159. Заробітна плата співробітника організації має складатись з:**

А. тарифної частини, доплати за змінність, надбавки, премії.

Б. тарифної частини, доплат та компенсацій, надбавки, премії.

В. тарифної частини, доплати за рівень зайнятості впродовж зміни, премії.

Г. тарифної частини, оплата лікування, надбавки, премії.

**160. Доплати за несприятливі умови праці включають:**

А. збільшення тривалості відпустки, оплата лікарняних, профілактичні та лікувальні заходи, доплата до тарифних ставок;

Б. збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, безкоштовне надання захисного одягу, доплата до тарифних ставок;

В. збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, профілактичні та лікувальні заходи, доплата до тарифних ставок;

Г. збільшення тривалості відпустки, додаткове безоплатне харчування, премії.

**161. Зазначити види надбавок, які стимулюють рівень продуктивності праці робітників:**

А. за роботу в нічну зміну, вихідні та святкові дні;

Б. за понаднормову продуктивність, за особистий вклад у підвищенні ефективності, за високу якість робіт;

В. за особистий вклад у підвищенні ефективності, виконання термінових та особистих завдань керівництва;

Г. за своєчасне виконання договорів та етапів.

**162. Зазначити види премій, які мають сплачуватись за якість та своєчасне виконання робіт:**

А. За виконання договорів та етапів робіт; за підсумками року; з

фонду керівника підрозділу.

Б. За підсумками місяця, підсумками року.

В. Премії до професійних свят, корпоративних дат.

Г. Премії за особистий вклад у результат діяльності підрозділу.

**163. Зазначити причини перевиконання плану, завдяки яким може нараховуватись надбавка за понаднормову продуктивність:**

А. Застосування раціональних пропозицій, авторських винаходів.

Б. Наявність у співробітника здібностей до даного виду роботи.

В. Надмірна інтенсивність праці.

Г. Відхилення від прийнятої технології.

**164. Зазначити учасників виробничого процесу, яким розподіляються надбавки за особистий вклад у підвищенні ефективності (раціональні пропозиції):**

А. Авторам раціоналізаторських пропозицій.

Б. Співробітникам, які брали участь у впровадженні раціоналізаторських пропозицій.

В. Авторам та співробітникам, які брали участь у провадженні нововведень, фонд керівника підрозділу.

Г. Авторам та співробітникам, які брали участь у впровадженні нововведень.

**165. Зазначити мету, завдяки якій формується преміальний фонд керівника підрозділу:**

А. Для преміювання керівника підрозділу.

Б. Для преміювання працівників, які забезпечують якісне виконання термінових і відповідальних завдань.

В. Преміювання до професійних свят.

Г. Преміювання до корпоративних свят.

**166. Зазначити відсоток від загальних видатків на персонал, який мають становити соціальні виплати:**

А. 100 %.

Б. 50–70 %.

В. 10–30 %.

Г. 5–10 %.

**167. Зазначити мету, яку застосовують для покарання співробітників:**

А. З метою послаблення небажаної поведінки.

Б. Спонування до професійного зростання.

В. Для зміни поведінки.

Г. З метою закріплення бажаної поведінки.

**168. Форма трудової угоди «Робота на відстані» це угода, за якої працівник:**

А. Працює у відрядженні.

Б. Частина роботи виконує вдома.

В. Працює на відстані від керівництва (в іншому відділі).

Г. Працює та мешкає в іншому місті.

**169. Зазначити, яким чином розподіляється робота за гнучким графіком роботи:**

А. На 2 частини: гнучкий та основний час.

Б. На власний розсуд працівника.

В. Графік роботи затверджується керівництвом.

Г. Вільний вибір періоду відпустки.

**170. До альтернативних трудових угод належать:**

А. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, поділ робочого місяця, робота на відстані.

Б. Стислий робочий графік, робота за контрактом, поділ робочого місяця, робота на відстані.

В. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, робота за контрактом, робота на відстані.

Г. Стислий робочий графік, гнучкий робочий графік, поділ робочого місяця, робота за контрактом.



## ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Підсумком вивчення дисципліни формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття вмінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень; набуття навичок використання концепції менеджменту в діяльності підприємства; розподілу функцій менеджменту на різних рівнях управління; визначення впливу внутрішніх змінних на ефективність діяльності організації та впливу факторів зовнішнього середовища організації на стан організації; застосування програмно-цільового управління в організації; визначення принципів та методів управління, що використовуються в діяльності організації; визначення функцій менеджменту, що використовуються при формуванні системи управління організацією; розроблення плану заходів з вдосконалення діяльності підприємства у відповідному напрямі; розуміння засад створення структури підприємства; створення організаційної структури управління підприємством; здійснення розподілу і забезпечення кооперації праці працівників апарату управління; визначення штату і функцій апарату управління; створення мотиваційної системи діяльності працівників підприємства; використання форм стимулювання праці на підприємстві; розроблення системи контролю діяльності працівників підприємства; розроблення системи контролю виробничих процесів та забезпечення її ефективності; прийняття та реалізації управлінських рішень в організації; створення моделі комунікаційного процесу організації; визначення етапів та вимог до формування трудового колективу організації; використання методів уникнення та управління конфліктів; аналізу психологічних характеристик працівників; визначення причин неефективного спілкування; визначення факторів, що формують авторитет керівника; визначення стилю роботи керівника (менеджера); розроблення раціонального плану робочого часу.

## ГЛОСАРІЙ

- Бізнес-план** – це організаційно-фінансовий документ, що характеризує подальший розвиток організації і спрямований на нарощення обсягів продажу та капіталу.
- Бізнес-стратегія** – комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділів із визначенням шляхів створення стабільної та довгострокової конкурентної позиції підрозділів.
- Біологічний підхід** розглядає організацію як живий організм, якому притаманні певні послідовні етапи розвитку за певних умов існування.
- Бюджет** – це метод розподілу ресурсів, розрахований у грошовій формі, для найбільш ефективного досягнення цілей при реалізації стратегії.
- Валентність** – це передбачувана ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди.
- Вертикальний поділ праці** – відокремлення управлінської праці від безпосередніх виконавців виробничої діяльності, наслідком якого є створення рівнів управління.
- Вертикальні комунікації** – це обмін інформацією на різних ієрархічних рівнях управлінської піраміди.
- Винагорода** – те, що людина вважає цінним для себе.
- Висхідні комунікації** (комунікації знизу догори), що характеризуються обміном інформацією (підлеглий – керівник) і здійснюються через написання доповідних, службових, звітів тощо.
- Відкрита система** – це система, яка має доступ до зовнішніх ресурсів та взаємодіє із зовнішнім середовищем (постачальниками, споживачами, конкурентами, інститутами, інформацією тощо).
- Вказівки** – це документи, які викладають порядок, методи і форми виконання складної роботи. Вони повністю чи частково носять характер рекомендацій.
- Внутрішні комунікації** дозволяють здійснювати обмін інформацією в середині організації.
- Внутрішня винагорода** – це стан, в якому знаходиться людина в процесі досягнення певної мети (самореалізація, відчуття задоволення тощо).
- Внутрішня мотивація** – це психологічний стан людини, який визначається позитивними емоціями, викликаними ставленням до роботи, що виконується, до колективу, в якому працює людина, та до оточуючого середовища.
- Вторинні потреби** – це потреби, які за своєю сутністю є психологічними та набуваються зі зростанням набутого

досвіду. Такими потребами виступають потреби у владі, успіху, повазі, самовдосконаленні тощо.

**Горизонтальна диверсифікація** передбачає розробку та виробництво продукції, яка технологічно не пов'язана із основним напрямом діяльності організації, але спрямована на власних споживачів, сприяє кращому задоволенню їх потреб, покращує уявлення про організацію.

**Горизонтальний поділ праці** – поділ праці на складові за видами діяльності та призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами і службами.

**Горизонтальні комунікації** – це обмін інформацією на одному ієрархічному рівні.

**Грейд** – це розряд, який визначається тим, яке значення має позиція співробітника у загальній структурі компанії та наскільки співробітник, що її займає, впливає на досягнення організаційної цілі.

**Декомпозиція** – розукрупнення цілого на окремі складові.

**Делегування повноважень** – це процес, який передбачає передачу частини обов'язків та повноважень з прийняття рішень на більш низький рівень організаційної структури управління.

**Демотивація** – часткова або повна втрата людиною внутрішньої мотивації до виконання своїх посадових обов'язків.

**Дерево цілей** – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети на окремі цілі підрозділів та окремих виконавців.

**Досягаюча мотивація** спрямована на досягнення певних цілей, які перед собою ставить людина.

**Економічні методи** – це система прийомів та способів впливу на виконавців за допомогою конкретного співставлення витрат та результатів (матеріальне стимулювання та санкції, фінансування та кредитування, заробітна плата, собівартість, прибуток, ціна).

**Задоволення** – це результат внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Ступінь задоволення впливає на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

**Заключний контроль** полягає у порівнянні досягнутих результатів із запланованими, визначенні відповідності результатів визначеним стандартам.

**Закрита система** має внутрішнє джерело енергії. Якщо відкриті системи більш характерні для організацій, як господарюючих суб'єктів, то закриті – для технічних.

- Змістовні теорії мотивації** – це теорії, які ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань, які заставляють людей діяти так чи інакше.
- Зникаюча мотивація** – це мотивація, за якої людина намагається уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки.
- Зовнішні комунікації** – це обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем.
- Зовнішня винагорода** – це блага, які одержує людина в результаті досягнення мети (рівень соціальних благ, заробітна плата, соціальний статус тощо).
- Інтереси** – це переваги (схильність) суб'єктів до виробничої діяльності, які базуються на системі цінностей особистості.
- Інформаційна технологія** – це сукупність сучасних засобів, котрі дають змогу формувати, спрямовувати й контролювати інформаційні потоки і зв'язки; це поєднання науки з прикладними розробками, за допомогою яких людина одержує можливість краще розуміти навколишню дійсність.
- Інформаційний процес** – це процес збору, перетворення та передачі інформації за допомогою інформаційних каналів.
- Інформація** – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.
- Канал інформації** – засіб, за допомогою якого передається інформація.
- Канібалізм** – це поглинання частки ринку організації товаром-конкурентом, що нею випущений.
- Керована система** – система елементів, які забезпечують безпосередньо процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.
- Керуюча система** – система елементів, що включає складові елементи, які забезпечують процес управління.
- Компенсаційний пакет** – це матеріальні блага, які надають співробітнику, окрім матеріального заохочення, залежно від статусу його посади: корпоративне медичинське та пенсійне страхування, засоби зв'язку (мобільний телефон), службовий автотранспорт, рівень обслуговування робочого місця, надання частково або повністю сплачених путівок, кошти на представницькі витрати тощо.
- Комунікації** – обмін інформацією та її змістом між двома і більше особами (працівниками).
- Комунікаційні процеси** – це процеси обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.
- Конгломератна диверсифікація** передбачає розгортання нового виду діяльності організації, який ніяким чином не пов'язаний із

технологією, товаром та ринком організації, тобто це відкриття зовсім нового виду діяльності.

**Контроль** – це процес виявлення фактичних відхилень від встановлених параметрів організації або її складової шляхом співставлення реальних результатів із планами для отримання інформації щодо місця виникнення проблеми або з метою запобігання виникнення проблеми.

**Контроль** – це процес одержання інформації, визначення відхилень існуючих значень від запланованих або результатів аналізу для здійснення оцінки стану об'єкту контролю.

**Контроль** – це управлінські дії, спрямовані на визначення можливих та існуючих відхилень параметрів організації або її елементів від запланованих та розробку заходів щодо усунення цих відхилень.

**Концентрична диверсифікація** спрямована на прийняття рішень організацією щодо випуску нової продукції, яка відповідає її технологічним або маркетинговим ресурсам, але орієнтована на інші групи споживачів, на задоволення інших потреб.

**Концепція маркетингу** – орієнтована на задачі узагальнена політика щодо реалізації вироблених товарів та послуг, яка націлена на задоволення у більшій мірі потреб споживачів, ніж виробників товарів та послуг.

**Корпоративна стратегія** – це стратегія, яка визначає шляхи досягнення бажаних позицій в кожній із площин діяльності та покращення діяльності підрозділів.

**Криза** – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, в процесі якого вона підлягає впливу з середини, що потребує якісно нового реагування з її сторони.

**Маркетинг** – система організації та управління господарською діяльністю, орієнтована на потреби ринку та максимально можливе задоволення потреб і запитів споживачів.

**Маркетинговий план** – головний інструмент маркетингових заходів.

**Матеріальна винагорода** – це сукупний матеріальний дохід, який складається із двох частин: базової та преміальної.

**Матеріальне стимулювання праці** полягає у формуванні та використанні системи матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці.

**Менеджер** – це керівник, який добре орієнтується у зовнішньому середовищі, може найбільш повно використовувати внутрішні можливості організації і швидко адаптуватись до зовнішніх змін.

**Менеджмент** – процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації, необхідний для формування та досягнення мети організації.

**Менеджмент** – раціональний спосіб управління формальними організаціями.

**Менеджмент** – це наука, яка вчить тому, як, знаючи прийоми, методи, інструменти вирішення управлінських завдань, досягати успіху у визначенні та досягненні організаційних цілей.

**Менеджмент** – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети.

**Методи морального впливу** реалізуються через систему важелів, результатом впливу яких є зміна морального стану керованого об'єкту, – зростання поваги оточуючих, задоволення потреби в самореалізації та самоактуалізації, зміна соціального статусу тощо.

**Методи непрямого впливу** не здійснюють безпосередній вплив на керований об'єкт, але створюють умови для визначення або зміни його стану.

**Методи правового регулювання**, які передбачають обов'язковість підпорядкування керованої системи керуючій на засадах дотримання законів, які регламентують взаємовідносини між ними.

**Методи прямого впливу** здійснюють безпосередній вплив на керований об'єкт, визначаючи або змінюючи його стан.

**Методи управління** – це способи здійснення функцій управління, що забезпечують досягнення поставлених цілей. За допомогою методів управління керуюча система впливає на керовану систему (структурні підрозділи підприємства, виконавців).

**Мистецтво управління** – використання результатів наукових досліджень для досягнення мети діяльності організації та отримання бажаних результатів на основі узгодження дій багатьох людей, які задіяні у виробництві продукції та наданні послуг.

**Місія** – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація).

**Можливості** – це професійні знання, вміння, навички, які визначають здатність співробітника виконувати певні функції, що використовується керівництвом при підборі персоналу, розподілі посадових обов'язків, виконанні виробничих задач тощо.

**Мотив** – спонукальна причина, поштовх до конкретної дії.

- Мотивація** – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення власних цілей або цілей організації, це форма цілеспрямованих дій для підвищення зацікавленості в досягненні кінцевих результатів.
- Мотивація** – визначення та використання психологічних та матеріальних стимулів, з метою підвищення зацікавленості у здійсненні визначених дій для досягнення загальноорганізаційних цілей.
- Мотивація** – це внутрішня складова характеру людини, яка пов'язана з її інтересами, та визначає поведінку людини в організації.
- Мотивація** – це вплив на співробітників організації з метою спрямування і інтенсифікації їх дій в інтересах організації.
- Мотивація** – це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби з образом зовнішнього предмету, або – це внутрішній психологічний механізм людини, який забезпечує впізнання предмета, який відповідає потребі та запускає спрямовану поведінку на привласнення цього предмета.
- Мотивація** – це процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети.
- Наказ** – це акт управління, який видається керівником організації у межах його компетенції на основі виконання діючих законів, постанов уряду, указів, розпоряджень вищих інстанцій, та рішень керівника, спрямованих на виконання планів виробництва та визначення характеру діяльності підприємства.
- Нефінансова винагорода** – це всі методи, що безпосередньо не відносяться до оплати праці, які компанія використовує для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу та підвищення їх вмотивованості та причетності до компанії.
- Неформальні комунікації** є результатом обміну інформацією при здійсненні неформальних зв'язків.
- Одержувач інформації** – особа, якій призначена інформація та яка інтерпретує одержану інформацію.
- Операційна стратегія** – це стратегія, яка визначає принципи управління ланками організаційної структури та спрямована на вирішення стратегічно важливих операційних задач.
- Організаційна культура** – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.
- Організаційне нормування** – передбачає розробку нормативів, які використовуються в системі управління (правил внутрішнього розпорядку організацій, нормативів часу на виконання окремих видів робіт тощо).

- Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи** – це методи прямої дії, які носять директивний, обов’язковий характер, і засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примушенні.
- Організація** – група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.
- Організація** – це система, що має на вході вхідний продукт у вигляді сировини, людей, інформації, який на виході перетворюється у готову продукцію.
- Оцінка стратегії** – це порівняння результатів роботи з місією і цілями та аналіз участі в реалізації стратегії структури організації.
- Первинні потреби** є за своєю природою фізіологічними. Прикладами таких потреб можуть бути потреби в їжі, воді, диханні тощо. Ці потреби закладені генетично.
- Підприємець** – людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства, приймаючи на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність.
- План** – це система заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети.
- Планування** – це вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективи і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.
- Планування** – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів організації для досягнення її загальної мети.
- Планування** – це постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення.
- Планування** – це управлінська діяльність, яка спрямована на визначення напрямів розвитку організації та розробку шляхів досягнення визначених цілей.
- Планування від досягнутого** характеризується тим, що цілі визначаються не як бажаний стан організації, а як потенційна можливість з урахуванням поточного стану організації та внутрішніх резервів (можливостей).
- Планування реалізації стратегії** – це забезпечення досягнення цілей організації шляхом розробки конкретних заходів що до реалізації стратегії, її оцінка та коригування дій для забезпечення досягнення цілей організації.
- Планування реалізації стратегії** – це процес організаційного планування, який є логічним продовженням стратегічного планування і спрямований на розробку способів реалізації та оцінки стратегії відповідно до місії організації.
- Повідомлення** – інформація, яка закодована за допомогою певних символів, і визначена для передачі.
- Політика** – це загальне керівництво для дій та прийняття управлінських рішень, які полегшують досягнення цілей.



- Попередній контроль** має на увазі реалізацію певних правил, процедур та ліній поведінки і спрямований на людські, матеріальні та фінансові ресурси.
- Поточний контроль** здійснюється при проведенні певних робіт та ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності та порівнянні їх із встановленими стандартами за допомогою зворотного зв'язку або одержання даних засобами контролю.
- Потреба** – відчуття людиною нестачі будь-чого фізіологічно чи психологічно. В основі змістовних теорій покладена точка зору науковців на визначення та класифікацію потреб людини.
- Правило** – це управлінська дія, яка вказує на те, що слід зробити в специфічній ситуації та розрахована на вирішення конкретного обмеженого питання.
- Преміальні винагороди** – змінна частина матеріального заохочення, яка залежить від особистих результатів роботи співробітника.
- Принципи маркетингу** – основні положення, якими керуються організації в своїй діяльності на ринку. До них відносять: облік стану та динаміки потреб ринку та інших умов підприємницької діяльності; максимальне пристосування виробництва, асортименту продукції, всієї системи управління, виробничо-збутової та торговельної діяльності до вимог ринку, його структури та попиту; активний вплив на попит, ринок та умови реалізації товарів (послуг).
- Пристосування** – це метод мотивації, який дозволяє співробітникам впливати на цілі та задачі організації, пристосовуючи їх частково до своїх цілей.
- Програма маркетингу** – обґрунтування вибору дій, які мають бути виконані для організації, або самою організацією для здобуття прихильності певної групи споживачів для досягнення визначеної ринкової мети.
- Процедури** – дії, які слід виконувати в конкретній ситуації, тобто: це виражені формальним способом вказівки щодо конкретних дій, які являють собою запрограмовані рішення.
- Процес контролю** – це послідовні дії щодо встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і коригування у тому випадку, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.
- Процесійні теорії** – це теорії мотивації, які побудовані на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та пізнання.
- Регламент** – це офіційний документ, який фіксує розподіл управлінських функцій, прав та обов'язків органів управління для досягнення цілей організації.

- Регламент управління** – це встановлення сукупності правил, які визначають структуру, функції та порядок діяльності персоналу управління.
- Регламентування** – це визначення порядку виконання управлінських рішень.
- Розпорядження** – це акт управління відносно різноманітних питань оперативної діяльності підприємства та його структурних підрозділів, які входять у компетенцію відповідної особи чи органа управління.
- Розробка бюджетів** – це один із специфічних інструментів, що застосовуються для забезпечення високого ступеня узгодженості в діях організації.
- Роль** – набір певних правил поведінки, що відповідають конкретній посаді.
- Самоактуалізація** – це тривала, постійна робота щодо росту та розвитку здібностей до максимально можливого результату не задоволення меншим в наслідок ліні або нестачі впевненості в собі.
- Самотивація** – визначення особистістю внутрішніх стимулів та бажання до праці.
- Семантичні бар'єри** виникають при здійсненні комунікацій і викликані можливістю тлумачення одних і тих же слів по-різному різними людьми або групами людей.
- Система** – сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей, і ґрунтується на принципах самоорганізації, енергії і розвитку.
- Система матеріальних стимулів** – це система різноманітних взаємодоповнюваних спонукальних мотивів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості при здійсненні трудової діяльності.
- Систематичні вчення** досліджують управління як багатопланове комплексне динамічне явище, що пов'язане зі складовими внутрішнього та зовнішнього середовища організації.
- Солідарність** – метод, який побудований на можливості мотивування працюючих через виховання, ототожнення, навчання.
- Соціально-психологічні методи** – це методи управління, які впливають на соціальні відносини шляхом морального заохочення, соціального планування, особистий приклад, регулювання міжособових та міжгрупових відносин, створення та підтримка морального клімату в колективі.
- Спадні комунікації** (комунікації згори донизу) – здійснюються шляхом обміну інформацією у напрямі керівник – підлеглий і можуть

бути у вигляді завдань, зауважень, розпоряджень, наказів, графіків тощо.

**Стимулювання** – це процес впливу на людину шляхом значущого для нього зовнішнього предмету (об'єкту, умов, ситуації), спонукаючи людину до певних дій.

**Стратегічне маркетингове планування** – встановлення глобальних цілей і визначення перспектив розвитку, які базуються на аналізі ринкової ситуації і можливостей організації.

**Стратегічне планування** – планування, яке здійснюється на основі маркетингових досліджень, включає визначення місії та мети організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії, і представляє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення.

**Стратегічне планування** – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

**Стратегічне планування** – це процес, який повинен постійно підтримуватись, стимулюватись та оцінюватись.

**Стратегічне планування** – це спосіб формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей організації, який допомагає створити єдність загальної мети та цілей різних елементів в середині організації, обрати та уточнити найкращі заходи.

**Стратегічний контроль** – це тип контролю, який спрямований на розв'язання стратегічних завдань.

**Стратегічні цілі** – це цілі, які пов'язані із конкурентною боротьбою, визначенням певного місця організації в галузі.

**Стратегія** – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.

**Стратегія маркетингу** являє собою план ділової активності організації на ринку.

**Ступінь інформованості** – це співвідношення фактичного обсягу інформації до такого, який забезпечує прийняття управлінського рішення, що характеризується впевненістю, однозначністю, визначеністю.

**Тактика** – це короткотермінові стратегії, які розробляються з метою розвитку стратегічних цілей на рівні середньої ланки управління, діють короткий час, ніж стратегії, і досить швидко реалізуються та проявляються результативно.

**Тактика маркетингу** – план, що орієнтований на вирішення завдань короткотермінового періоду.

- Тактичний контроль** забезпечує систематичні спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.
- Тактичні плани** – це плани, які забезпечують цілі організації та організують процес реалізації стратегічного плану. Основним завданням цих планів виступає тактична орієнтація майбутніх управлінських рішень на досягнення цілей організації.
- Управління** – процес сукупності безперервних взаємопов'язаних дій: планування, організації, мотивації, контролю.
- Управління** – цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки в зв'язку зі зміною обставин.
- Управління за цілями** являє собою підхід, за яким кожний керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечують досягнення цілей керівників вищого рівня, тобто цілі формуються знизу доверху.
- Управлінське дослідження** – це оцінка менеджментом функціональних площин організації.
- Управлінське рішення** – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.
- Фінансові цілі** – це цілі, які забезпечують ресурси для реалізації обраної стратегії.
- Формальні комунікації** здійснюються в межах вимог та компетенції персоналу організації і їх здійснення є обов'язковим для всіх учасників комунікацій.
- Формальні організації** – це групи людей, діяльність яких свідомо планується, організовується, мотивується та контролюється з метою досягнення певної цілі.
- Функції маркетингу** – сукупність видів маркетингової діяльності організації. Зміст маркетингових функцій передбачається обсягом виробництва та збуту, шириною товарного асортименту, особливостями попиту на продукцію, рівнем конкуренції.
- Функції менеджменту** – це види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.
- Функції менеджменту** – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію.
- Функції менеджменту** – цикл діяльності, який повторюється, є незалежним, спрямованим на досягнення організаційних цілей.
- Функції управління** відтворюють конкретний зміст управлінської діяльності як самого менеджера, так і апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов'язків,

закріплених за окремим працівником, підрозділом, призначення тієї або іншої ланки керівної системи і поділяються на загальні та специфічні.

**Функціональні стратегії** – план діяльності функціональних одиниць (інновації, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри тощо) в рамках підрозділів.

**Цілі** – конкретні результати та підсумки, які повинні бути досягнуті до визначеного терміну, тісно зв'язані зі стратегічним баченням та цінностями організації.

**Цільове управління** – це вид планування, при якому планування відбувається в напрямі від загального до конкретного.

**Цільовий ринок** – це вибір відповідних ринків для певного виду продукції з урахуванням привабливості та розміру ринку, цілей та ресурсів організації.

**Якість управлінського рішення** – це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного споживача і забезпечують реальність його реалізації.

**«Pay for Performance (PFP)» – плата за виконання** – це застосування будь-яких способів оплати праці, за яких винагорода, яка отримується співробітником, залежить від індивідуальних та групових відмінностей у виконуваний діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### *Основні*

1. Андрійчук В. Менеджмент. Прийняття рішень і ризиків / В. Андрійчук, Л. Бауер – К. : КНЕУ, 1998. – 316 с.
2. Гаєва О. В. Основи менеджменту : [навч. посібник] / Гаєва О. В., Ковальська Н. І., Лозинська Л. О. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
3. Герчикова І. Н. Менеджмент : [учебник] / І. Н. Герчикова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : «ЮНИТИ», 1995. – 408 с.
4. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: [навч. посібник] / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : «Новий світ–2000», 2003. – 336 с.
5. Гріфін Р. Основи менеджменту: [підручник] / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів : БАК, 2001. – 624 с.
6. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу / О. Д. Гудзинський. – К. : Урожай, 1994. – 240 с.
7. Гудзинський О. Д. Практикум з менеджменту: ситуації і ділові ігри / О. Д. Гудзинський. – К. : Урожай, 1996. – 150 с.
8. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – Т.1. – 543 с.
9. Кондратюк А. О. Основи менеджменту : [навч. посібник] / Кондратюк А. О., Кібенко М. Г., Олійник Г. А. – К. : НМЦ, 1999. – 211 с.
10. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
11. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – [3-е вид., допов. і перероб.]. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
12. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – [2-е вид., випр. та допов.]. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
13. Лозниця В. Психологія менеджменту / В. Лозниця. – К. : ТОВ. УВПК «Енс Об», 2000. – 512 с.
14. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика : [навч. посіб.] / Мазаракі А.А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. та ін. – К. : Атіка, 2007. – 564 с.
15. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : [учебник] / Н. М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.
16. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : [навч. посіб.] / О. В. Матвієнко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 176 с.
17. Менеджмент організацій : [підручник] / За ред. А. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.

18. Менеджмент : [навчальний посібник] / [ С. І. Михайлов, Т. І. Бала-новська, О. С. Степасюк, О. П. Гоголя та ін. ] ; за ред. С. І. Михайлова. – К. : НУБіП України, 2010. – 536 с.

19. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хеудори Ф. ; пер. с англ. под общ. ред. Л. И. Евенко. – М. : Дело, 1997. – 704 с.

20. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : [навч. посібник] / Нем-цов В. Д., Довгань Л. Є., Сініюк Г. Є. – К. : ТОВ. УВПК «Енс Об», 2002. – 392 с.

21. Осовська Г. В. Основы менеджменту : [навч. посіб.] / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.

22. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика : [підручник] / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Видав. Карт-бланш, 2003. – 490 с.

### *Додаткові*

1. Бізнес–план: технологія розробки та обґрунтування : [навч. посіб.] [Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'яно О. Г.]. – 2-ге вид. доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.

2. Білоус О. Г. Менеджмент. Конкуретоздатність і ефективність / О. Г. Білоус, С. Г. Панченко. – К. : Знання, 1992. – 40 с.

3. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. – К. : МП «ИТЕМ», ЛТД «Юнайтед Лондон Трейді Лимитет», 1995. – 448 с.

4. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. Будзан. – К. : Основи, 2001. – 349 с.

5. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент : [навч. посіб.]. В. А. Васи-ленко, В. І. Шостка. –К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с.

6. Виноградський М. Д. Менеджмент організації : [навч. посіб.] / Виноградський М. Д. Виноградська А. М., Шкапова О. М. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К. : Кондор, 2002. – 654 с.

7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : [підручник] / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.

8. Герасимчук В. Г. Діагностика в системі менеджменту / В. Г. Герасимчук. –К. : Вища школа, 2001. – 320 с.

9. Глущенко Е. В. Теория управления : [учеб. курс.] / Глущенко Е. В., Захарова Е. В., Тихомиров Ю. В. – М. : Вестник, 1997. – 332 с.

10. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. В. Вольского и др. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 332 с.

11. Жигалов В. Т. Основы менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища школа, 1994. – 223 с.

12. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – Т.2. – 625 с.

13. Збірник бізнес–планів з коментаріями і рекомендаціями : [навч. посіб.] / Ред. В. М. Попов. – 4-е вид. перероб. і доп. – К. : ЦУЛ; Крокус, 2003. – 382 с.
14. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г. В. Куликов. – М. : ОАО «НПО Изд. Экономика», 2000. – 247 с.
15. Масхма М. Б. Економіка праці: посібник для розв’язування задач : [навч. посібник] / М. Б. Масхма. – [2 вид., доп.]. – К. : Вид-во Європ. Ун-ту, 2003. – 73 с.
16. Мельник Л. П. Психологія управління: Курс лекцій / Л. П. Мельник. – 2-ге вид., стереотип. – К. : МАУП, 2002. – 176 с.
17. Мороз Л. А. Маркетинг : [підручник] / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай ; за ред. Л. А. Мороз. – [3-є вид., без змін]. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2005. – 244 с.
18. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч.-практ. посіб.] / М. І. Мурашко. – К. : Знання; КОО, 2002. – 311 с.
19. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : [навч. посіб.] Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
20. Психологія діяльності та навчальний менеджмент : [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисцип.] / Під ред. В. А. Козакова. – К. : КНЕУ, 2003. – 329 с.
21. Рудінська О. В. Менеджмент: Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент : [навч. посіб.] / Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. – К. : Ельга Ніка–Центр, 2002. – 334 с.