

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ВСТУП ДО ФАХУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
для здобувачів вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю
D3 «Менеджмент»

УДК 005(075)

Автор: кандидат економічних наук, доцент Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»:
Протокол № _ від __ травня 2025 р.*

Рецензенти:

Микола МІСЮК, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, директор навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів ЗВО «ПДУ»

Оксана ЛАВРУК, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА. ВСТУП ДО ФАХУ: Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент» / Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 224 с. (9,3 ум.д.а.).

У конспекті лекцій висвітлено основні питання з дисципліни «Вступ до фаху» спеціальності D3 «Менеджмент». Викладено історію розвитку, поняття, роль, закони, принципи та функції менеджменту. Розглянуто особливості прийняття управлінських рішень, управління конфліктами та формування відповідальності в менеджменті. Передбачено контрольні запитання для самоперевірки отриманих знань, питання для самостійної підготовки, глосарій та список рекомендованих джерел.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Тема 1. Поняття, сутність та роль менеджменту	6
Тема 2. Основні закони та принципи менеджменту	19
Тема 3. Історія розвитку та еволюція менеджменту	39
Тема 4. Методи досліджень в менеджменті	81
Тема 5. Управлінські рішення в менеджменті	100
Тема 6. Функції менеджменту	112
Тема 7. Лідерство та комунікації в управлінні	156
Тема 8. Управління конфліктами, відповідальність та етика в менеджменті	180
Тема 9. Результативність і ефективність менеджменту	195
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ	205
ГЛОСАРІЙ	208
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	220

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Вступ до фаху» є складовою обов'язковою компонентою освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент». «Вступ до фаху» представляє собою обов'язкову дисципліну, яка формує комплексне уявлення про сучасні наукові тенденції та їх втілення в сфері менеджменту, а також можливість їх впровадження в науковій діяльності студентів, забезпечує не тільки формування цілісних (системних) знань із майбутньої професії, а ще й визначає шляхи їх отримання, забезпечує первинну підготовку до формування знань з інших дисциплін. Дана навчальна дисципліна є теоретичною та практичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця в галузі управління та адміністрування.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Вступ до фаху» є формування знань щодо вимог стосовно підготовки фахівця у відповідності з побудовою європейського простору вищої освіти, формування первинних знань з основ менеджменту та уявлень про майбутнє місце роботи.

Менеджмент та менеджери є необхідними та потрібними в будь-якій організації незалежно від її типу. Саме завдяки їм організація існує як така і може ефективно та успішно функціонувати. Жоден господарюючий суб'єкт незалежно від організаційно-правової форми власності не може здійснювати діяльність без менеджерів. Менеджмент пронизує всю організацію, торкаючись і зачіпаючи практично всі сфери її діяльності. Менеджери досягають успішних результатів діяльності організації, за рахунок їх отримання через діяльність інших людей. Вони приймають рішення, розміщують ресурси та спрямовують активність інших для досягнення цілей організації, тобто досягнення цілей будь-якого суб'єкта господарювання напряду залежить від управлінської діяльності його менеджерів. Забезпечення ефективності діяльності підприємств та організацій виступає важливим завданням у контексті розвитку та зміцнення національної економіки.

В конспекті лекцій розглядаються теоретичні та методичні основи менеджменту, що забезпечує реальну можливість формування у здобувачів вищої освіти аналітичного мислення, розвитку здібностей до самостійного прийняття управлінських рішень та їх реалізації; вміння аналізувати результати діяльності організації, враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички; обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; планувати діяльність організації та управляти часом; працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань. Крім того, важливою складовою особистості ефективного менеджера є ряд психологічних навичок, зокрема вміння управляти стресами, налагоджувати відносини з працівниками, стейкхолдерами, сприяти формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Формуванню зазначених навичок сприятиме вивчення ряду тем, які також представлені у конспекті лекцій.

У процесі засвоєння дисципліни буде сформовано знання та уявлення щодо:

- сутності основних понять менеджменту та управління;
- змісту основних функцій менеджменту;
- сутності організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;
- технології розроблення й ухвалення рішень в менеджменті;
- налагодження ефективної комунікації у процесі управління;
- керівництва та лідерства, стилів управління;
- етики та соціальної відповідальності в менеджменті;
- управління конфліктами на підприємстві
- особливостей забезпечення результативності та ефективності менеджменту.

Тема 1. Поняття, сутність та роль менеджменту

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» і «менеджмент»
2. Менеджмент як мистецтво управління
3. Рівні управління. Групи менеджерів. Ролі менеджера в організації
4. Загальна характеристика професії менеджера

1. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Терміни «управління» і «менеджмент» пов'язані між собою. «Управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт із метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. «Менеджмент» є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців із метою досягнення поставлених цілей. Зміст поняття «менеджмент» можна розглядати як науку і практику управління, як організацію управління фірмою і як процес прийняття управлінських рішень. Етимологічно менеджмент походить від латинського слова «manus» – рука.

Традиційно визначається, що сучасний термін «менеджмент» (management) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво. Менеджмент визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління. За своїм змістом термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміну «управління», але поняття «управління» набагато ширше.

Поняття менеджменту часто пов'язують з поняттям бізнесу. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг. Управління бізнесом (business management) – це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і

менеджер – поняття не тотожні. Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом (businessman), або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління. Менеджер обов'язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів. Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття «менеджмент» неоднозначно, а саме: 1) менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми; 2) менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації; 3) менеджмент – це влада та мистецтво керування; 4) менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Поміж менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту: 1) перші вважають, що менеджмент – це професія орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера; 2) другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головне для менеджера - це мистецтво спілкування з людьми та керування ними; 3) треті вважають, що менеджмент – процес прийняття раціональних рішень. Тому, головне завдання менеджера – це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою певних моделей та на основі використання системи наукових знань. Існують три важливі завдання, які повинен виконувати менеджмент, щоб організація працювала ефективно: 1) визначення конкретної мети та місії організації незалежно від її типу (суб'єкт господарювання підприємницької діяльності або державного сектору тощо); 2) забезпечення продуктивності праці та орієнтація працівників на досягнення певного результату діяльності; 3) управління впливом на суспільство та соціальною відповідальністю.

Мистецтво управління саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до: – особливостей власного

характеру; – особливостей підлеглих; – особливостей відповідної сфери бізнесу. Таким чином, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, які покладено в його основу. Отже, у вузькому розумінні менеджмент – це процес планування, організації, керування та контролю ресурсів організації для результативного та ефективного досягнення її цілей. Управління підприємством у наш час є дуже складною справою і потребує багатьох різнобічних знань. Керівник (менеджер) має бути освіченою людиною в галузі виробництва, знати кон'юнктуру і динаміку ринку, володіти знаннями з технології і організації виробництва, економічних важелів ефективної діяльності підприємства.

Американський економіст Мінцберг виділяє такі види діяльності менеджерів: головний керівник; лідер; представник організації при зовнішніх контактах; підприємець, який удосконалює виробництво; ліквідатор порушень у діяльності організації тощо. Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає: – орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва тієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести підприємству передбачений прибуток; – постійне намагання підвищити ефективність виробництва; – самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію; – використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління тощо. Внутрішня діяльність організації складається з великої кількості різних дій, процесів та підпроцесів. В залежно від типу організації, її розміру та виду діяльності окремі процеси та дії можуть займати в ній головне місце, інші, які здійснюються в інших організаціях процеси, можуть або бути відсутніми, або здійснюватися в дуже невеликому розмірі. Але не дивлячись на велику кількість та різноманіття дій і процесів, можна виділити п'ять груп функціональних процесів, які притаманні будь-якій організації та які є об'єктом управління з боку менеджменту. Такими функціональними групами процесів є: 1) виробництво; 2) маркетинг; 3) фінанси; 4) робота з кадрами; 5) облік та аналіз господарської

діяльності.

Управління виробництвом передбачає, що відповідні служби менеджменту здійснюють управління процесом отримання та переробки сировини, матеріалів та напівфабрикатів, які надходять в організацію, для виробництва готової продукції або надання певних послуг, які організація пропонує зовнішньому середовищу. Для цього менеджмент здійснює наступні операції: 1) управління розробкою готової продукції; 2) вибір технологічного процесу, розстановку кадрів і техніки по процесу для оптимізації витрат на виготовлення та вибір методів виготовлення готової продукції; 3) управління закупівлею сировини, матеріалів та напівфабрикатів; 4) управління запасами на складах; 5) контроль якості. Ключовими аспектами уваги менеджменту при управлінні виробництвом є витрати та якість. Управління маркетингом покликано через маркетингову діяльність по реалізації створеної підприємством продукції пов'язати в єдиний процес задоволення потреб клієнтів організації і досягнення цільових показників організації. Для цього здійснюється управління такими процесами та діями, як: 1) вивчення ринку; 2) реклама; 3) ціноутворення; 4) створення системи збуту; 5) розподіл створеної продукції; 6) збут. В останні час при управлінні маркетингом все більша увага приділяється фактору стійкості зв'язку з покупцем. Також все більше значення починає приділятися розвитку схем взаємодії з клієнтом в процесі продажу.

Управління людськими ресурсами пов'язано з використанням можливостей працівників для досягнення цілей організації. Кадрова робота включає в себе наступні елементи: 1) підбір та розстановку кадрів; 2) навчання та розвиток кадрів; 3) компенсацію за виконану роботу; 4) створення умов на робочому місці; 5) вирішення конфліктних ситуацій в трудових відносинах.

2. Існують три наукові підходи до управління, які одержали розвиток у сучасних умовах: підхід до управління як до процесу, системний підхід, ситуаційний підхід. Підхід до управління як до процесу визначає управління як процес, в якому діяльність спрямована на досягнення цілей організації і

розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних взаємопов'язаних дій – функцій управління (планування, організація, розпорядчий вплив, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу). При системному підході керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання й технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах середовища, яке змінюється. При ситуаційному підході придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує багато факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі, то не існує єдиного найкращого способу управління організацією. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільш відповідає даній ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, які впливають на функціонування організації в даний час. Використовуючи ситуаційний підхід, керівники можуть зрозуміти, які методи і засоби будуть найкраще діяти, щоб досягти цілей організації в конкретній ситуації. Для практичних цілей менеджери розглядають тільки ті фактори, які впливають в кожній конкретній ситуації. Тому, менеджмент розглядається з різних точок зору.

1. Менеджмент як організація управління фірмою, яка здійснює будь-які види підприємницької діяльності, що спрямовані на одержання прибутку. Зміст менеджменту, таким чином, полягає в досягненні фірмою певних результатів у ході підприємницької діяльності.
2. Менеджмент як орган управління. Звичайно під організацією розуміється структура (склад) виробничих підрозділів, в межах яких проводяться заходи, які свідомо координуються і спрямовані на досягнення загальних цілей. Організація – це свого роду анатомія підприємства, управління – його фізіологія. Або: організація – це статика справи, управління – його динаміка. Під органом управління часто розуміють керівництво, яке представляє фірму і діє від її імені.
3. Менеджмент як різні рівні апарату управління. Великі компанії мають в своєму апараті три рівні, кожен з яких у своїй назві англійською мовою має слово «менеджмент»: – топ-менеджмент – вища ланка

управління (генеральний директор та інші члени правління); – мідл-менеджмент – середня ланка управління (керівники управлінь та самостійних відділів); – лонер-менеджмент – нижча ланка управління (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів). 4. Менеджмент – специфічний орган функціонуючого комерційного підприємства. Підприємство може діяти тільки через свої органи, тобто через керівництво або менеджмент. 5. Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень. Будь-яка ситуація, яка виникла в процесі управління, є завданням для керівника – менеджера і вимагає від нього прийняття рішень стосовно зміни цілей та програми дій. Будь-яке управлінське рішення є результатом зворотного зв'язку з ринком та іншими елементами зовнішнього середовища. Прийняття рішень – прерогатива менеджерів усіх рівнів, які мають відповідні повноваження. Менеджер розглядає прийняте рішення з точки зору осіб, які відповідають за доведення рішення до виконавців і осіб, які забезпечують контроль виконання. Аналіз інформації та прийняття на її основі управлінських рішень складають технологію менеджменту.

В управлінській діяльності виділяють суб'єкт і об'єкт управління. Суб'єктом управління може бути окрема людина або група людей. До суб'єктів управління відносяться також відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівників апарату управління. Суб'єкт управління повинен:

- володіти здатністю свідомо визначати цілі;
- розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей;
- володіти здатністю реєстрації самого факту досягнення цілі;
- здійснювати процес управління.

Суб'єктами управління не можуть бути предмети неживої природи. Об'єктом управління знову-таки виступає людина в процесі її виробничої діяльності. Об'єкт управління завжди має конкретні значення, свої властивості та характеристики. Об'єкт управління – це керована ланка, елемент системи

управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів. У виробничих системах об'єкти управління є організаційно відокремленими підрозділами, дільницями, цехами, філіалами підприємств. В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу, а відноситься до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управлінця-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

3. Слід знати, що управлінська праця розподіляється на рівні управління:

- керівники вищої ланки (інституційний рівень);
- керівники середньої ланки (адміністративний рівень);
- керівники нижчої ланки (технічний рівень).

Рівні управління утворюють конструкцію організаційної структури фірми, що зображується у вигляді ієрархічної піраміди управління, де кожна ланка займає своє чітко визначене місце і виконує певні функції. До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формуються місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій напрямів досліджень та розробок тощо. Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових працівників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цієї ланки належать менеджери-

керівники виробничих та функціональних підрозділів організації. Менеджери нижчого рівня координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії, зокрема, відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо. Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів. Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособових відносин даного менеджера: з його керівниками; з працівниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособові відносини з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень. Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити ролі, які виконують менеджери в організації. Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо). Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників. Пов'язуючи ланка – забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на стороні тощо). Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо). Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації. Той, хто розподіляє ресурси – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів). Той, хто проводить переговори – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

4. Менеджер – висококваліфікований спеціаліст з організації управління і одна з найбільш популярних професій на сьогоднішній день. Це професіонал найвищої кваліфікації в сфері управління економікою, що відмінно розбирається в правових і господарських справах, здатний знаходити стратегічно точні управлінські рішення в найскладніших обставинах. Але головне – менеджер повинен уміти так керувати людьми, щоб вони захотіли і змогли повністю розкрити свій можливий потенціал.

Управління починається з малого – уміння усвідомити свою мету, розуміти і адекватно оцінювати себе та інших людей, правильно розподіляти свій час, своєчасно і оптимально приймати рішення, активно діяти, знімати стреси тощо. Людей, які здійснюють функції управління у ринковій системі відношень, називають менеджерами. Не володіючи власністю, маючи знання в широкому діапазоні галузі, включаючи економіку, бізнес, соціальну психологію, менеджери володіють реальною владою з управління організацією. Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності: 1) менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації; 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює; 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації. Менеджер – це член організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. Менеджери є ключовими людьми в організації. Але не всі менеджери відіграють однакову роль в організації, не всі менеджери займають однакову позицію в організації, задачі, які вони вирішують, далеко не однакові, і функції, які виконують окремі менеджери, також не ідентичні. Це пов'язано з тим, що в організації існує ієрархія, з тим, що в організації виконуються різні функції, і, з тим, що існують різні види управлінської діяльності. Організація не може існувати без менеджерів, і для цього існує ряд причин: – менеджери забезпечують виконання організацією її основного призначення; – менеджери проєктують та встановлюють взаємодію між окремими операціями та діями, які виконуються в організації; – менеджери розробляють стратегії поведінки організації в середовищі, що змінюється; – менеджери є основною інформаційною ланкою зв'язку організації з зовнішнім середовищем; – менеджери несуть формальну відповідальність за результати діяльності організації. Менеджер повинен вирішити три основні питання: – де ми

знаходимося сьогодні (оцінка реальних можливостей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників); – куди ми хочемо рухатися; – як ми збираємося це робити. Так як менеджери є суб'єктом здійснення управлінської діяльності, вони відіграють в організації ряд різноманітних ролей. Серед них можна виділити три ключові ролі. По-перше, це роль по прийняттю рішень, яка виражається в тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні корегування тощо. Право прийняття управлінських рішень має тільки менеджер, тому менеджер несе відповідальність за наслідки прийнятого рішення. По-друге, це інформаційна роль, яка полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, розповсюджує інформацію у вигляді фактів та нормативних установок та роз'яснює політику та основні завдання, які стоять перед організацією. Від того, наскільки менеджер володіє інформацією, наскільки він може ясно і чітко доводити інформацію до членів організації, дуже сильно залежить результат його роботи. Одним з принципів успішного менеджменту є ясність задач для виконавців. По-третє, менеджер виступає в якості керівника, який формує відносини всередині та зовні організації, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля та виступає в якості представника організації. Менеджер повинен бути людиною, за якою люди готові будуть йти, ідеям якої вони готові вірити. Підтримка членами колективу свого керівника в сучасних умовах є тією базою, без якої ні один менеджер, яким би гарним спеціалістом він не був, не зможе успішно управляти своїм колективом.

Для успішного виконання своїх обов'язків менеджеру необхідні знання: – законодавчих актів, що стосуються підприємницької діяльності та організації бізнесу; – порядку розробок бізнес-планів, перспективних та поточних планів підвищення ефективності бізнесу; – технології конкретного підприємства; – технічних характеристик продукції, що випускається; – технічних засобів управління; – методів господарювання та управління підприємством в умовах ринкової економіки.

Крім того, він повинен знати: – основи економіки; – основи фінансів; – основи маркетингу; – основи бухгалтерії; – основи психології; – основи ділового адміністрування; – організації і управління виробництвом; – принципи роботи банків, бірж, фінансових органів тощо.

Менеджер для успішної професійної діяльності повинен уміти: – здійснювати планування і прогнозування діяльності фірми, підприємства; – розробляти заходи з постійного вдосконалення системи управління бізнесом; – аналізувати стан та виявляти причини недоліків діючих систем управління; – здійснювати заходи щодо ліквідації недоліків; – виділяти головні цілі діяльності і шляхи досягнення поставленої мети; – працювати з людьми і організовувати їх діяльність; – управляти собою; – свідомо йти на обдуманий ризик; – приймати нестандартні рішення.

Професійна діяльність менеджера відбувається в умовах нестійкого середовища, він постійно зайнятий аналізом ситуації і прогнозуванням визначення ступеня ризику. Тому більше до цієї професії підходять люди з помірно сильною і рухливою нервовою системою. Йому повинен бути притаманний: – аналітичний і творчий склад розуму; – широкий кругозір; – добре розвинений невербальний інтелект; – висока загальна культура. Для успішної організаторської діяльності менеджеру необхідні особливі якості, властивості і здібності.

Основними з них є: – практичність розуму (здатність застосовувати знання, життєвий досвід у різних ситуаціях); – комунікативність; – глибина розуму (здібність доходити до сутності явищ, бачити їх причини, наслідки, визначати головне); – актуальність; – наполегливість; – самовладання. Для менеджера досить важливо володіти специфічною організаторською властивістю, яку можна назвати організаторським чуттям. Під ним розуміється здатність менеджера швидко і глибоко вникати в психологію іншої людини, легко визначати, на що здатний той, чи інший працівник, легко уловлювати зміни у взаємовідносинах у колективі, уміло групувати людей залежно від їх симпатій і антипатій. Менеджер повинен володіти емпатійними

почуттями, умінням поставити себе на місце іншого і пережити його стан. Золоте правило менеджера: «Турбуйся про своїх клієнтів і працівників, а ринок потурбується про тебе». Менеджер повинен бути фізично витривалим. Можна сказати, що менеджер поєднує у собі якості психолога, педагога і психотерапевта.

Для цього йому потрібні знання: – психологічних особливостей людини, які допомагають розібратися в її особистості, адекватно оцінити її стан, настрій, поведінку; – знання тих перешкод, бар'єрів, які заважають правильному сприйманню і оцінці іншої людини; – вміння адекватно емоційно відгукнутися на психологічний стан людини, її поведінку, вміння вибирати відносно до кожного таку форму спілкування, яка б відповідала його індивідуальним особливостям; – знання і вміння дотримуватися етикету як прояв внутрішньої поваги до інших людей.

Менеджер повинен уміти залучати кожну людину до такої справи, де найліпшим чином можуть проявитися особливості її інтелекту, характеру. За класифікацією професій менеджер належить до професій типу «людина - людина». Унеможливорює заняття такою діяльністю невірноваженість, некоммунікабельність, дратівливість, конфліктність.

Успішність діяльності менеджера залежить від майстерності, яка може бути згрупована у сім категорій: 1. Концептуальна майстерність – здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації. 2. Майстерність ухвалення рішень – вміння обирати найкращий із альтернативних варіантів. 3. Мистецтво аналітика – талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки тощо. 4. Адміністративна майстерність – спроможність виконувати певні організаційні обов'язки, ефективно діяти при обмеженому бюджеті. 5. Комунікаційне мистецтво – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим. 6. Психологічна майстерність – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі. 7. Технічна майстерність передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань.

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють виділити наступні основні з них: 1) технічні здібності (здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності); 2) аналітичні здібності (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги); 3) діагностичні здібності (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення); 4) здатність взаємодіяти з людьми (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації); 5) концептуальні здібності (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Для того щоб бути ефективними, менеджери повинні розвивати навички в наступних сферах: 1) прийняття рішень; 2) кадрові рішення; 3) комунікація; 4) бюджетування; 5) оцінка і контроль; 6) інформаційна грамотність. Будь-який менеджер незмінно повинен займатися адміністративною діяльністю, тобто управляти тим, що вже існує, та удосконалювати його. Але існує ще один критерій діяльності менеджера, він також повинен бути і підприємцем. Він повинен перерозподіляти ресурси, переводячи їх з неприбуткових сфер в галузі, які забезпечують високі та зростаючі результати.

Питання для контролю:

1. Чи відрізняються між собою поняття «управління» та «менеджмент»?
2. Які основні завдання повинен виконувати менеджмент?
3. Що включає менеджмент як вид професійної діяльності?
4. Які основні функціональні групи процесів існують в менеджменті?
5. Які існують рівні управління та групи менеджерів?
6. Яка роль менеджера в організації?
7. Чи може організація існувати без менеджерів?

8. Надайте загальну характеристику професії менеджера.
9. Які якості необхідні успішному менеджеру?
10. Розвиток яких навичок є необхідним для менеджера будь-якої ланки?

Тема 2. Основні закони та принципи менеджменту

1. Закони та закономірності менеджменту
2. Суть, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети
3. Загальні принципи управління
4. Сучасні принципи менеджменту

1. Усім, що нас оточує, управляють об'єктивні закони – суттєві, усталені, повторювані відношення між явищами у природі й суспільстві. Умовно ці закони можна поділити на три групи: - закони матеріального світу (фізичні, хімічні, біологічні тощо); - закони суспільного життя (історичні, економічні тощо); - філософські закони, тобто ті, які діють та управляють і матеріальним світом, і суспільним життям (заперечення заперечення; єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості в якість).

Основою створення і функціонування організації виступають закони менеджменту. Вони об'єктивні, а їхня дія виявляється тільки в діяльності людини. Закони та закономірності менеджменту відображають об'єктивні й достатньо стійкі зв'язки та взаємодії елементів системи в просторі (в структурах) й у часі (процесах, явищах). Умовно вони поділяються на дві групи: які виявляються в статичності (структурах) та які виявляються в динамічності

таблиця 1.

Закони менеджменту мають економічний зміст. Економічні закони виявляються при формуванні механізму і методів управління, а також у результатах діяльності колективу організації.

Врахування лише економічних законів в управлінні недостатньо для ефективної роботи організацій. Менеджмент - це специфічний вид трудової

діяльності, тому його відносини і залежності формуються під впливом власних законів.

Таблиця 1

Перелік і короткий зміст законів організації

Назва	Короткий зміст
1. Закони організації, які виявляються переважно в статистиці (структурах)	
Закон композиції	Відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру
Закон пропорційності	Відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність
Закон найменших	Структурна стійкість цілого визначається найменшою стійкістю окремих складових цього цілого
Закон онтогенезу	Вивчає, що кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання
2. Закони організації, які виявляються у динаміці	
Закони синергії	Сума цілого не дорівнює арифметичній сумі кожного із його складових елементів (компонентів)
Закон інформованості - впорядкованості	Стверджується, що в організаційному цілому не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації
Закон єдності аналізу і синтезу	Процеси аналізу (тобто роз'єднання, диференціації тощо) доповнюються синтезом (тобто протилежними процесами об'єднання, інтеграції). Спочатку виконується аналіз, а потім - синтез
Закон самозбереження	Будь-яка реальна фізична (організована) система прагне зберегти саму себе як цілісне утворення й більш економно витратити свій ресурс

Слід також підкреслити, що успішна діяльність підприємства залежить також від ефективного управління, яке передбачає раціональне впорядкування в просторі елементів виробництва і синхронізацію в часі виробничих процесів, тобто базується на раціональній організації виробничої діяльності.

На управління виробництвом впливають економічні закони, закони соціології, кібернетики тощо. З метою підвищення ефективності виробництва, вирішення соціально-економічних завдань будь-яка організація повинна враховувати об'єктивні економічні закони.

Закон попиту. Відомо, що між ціною товару і величиною купівельного

попиту існує зворотній зв'язок. Тобто, при знижені ціни попит має тенденцію до зростання і за її підвищення - до зменшення. З підвищенням попиту на окремі товари зростають ціни на них, а отже, і прибуток товаровиробників.

Закон пропозиції свідчить про те, що запропонована для продажу кількість товару залежить від ціни на нього.

Співвідношення попиту та пропозиції відбиває конкретні пропозиції виробництва і споживання з урахуванням вартісно-цінової визначеності товарів (послуг). Попит відіграє складну і вагомую роль як стимул розвитку виробництва і пропозиції. Співвідношення сукупних попиту та пропозиції показує можливості суспільного виробництва щодо задоволення суспільних і особистих потреб, сукупна пропозиція не обов'язково формується тільки за рахунок внутрішнього виробництва. Додатковим джерелом задоволення сукупного попиту є імпорт продукції.

Ринкові попит та пропозиція формуються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів безпосередньо на ринку товарів, послуг, цінних паперів, робочої сили тощо. Вони визначають відповідність платоспроможної потреби в окремих видах товарів, їх наявності в обігу на ринку.

Закон економії часу передбачає раціональне розміщення елементів управління у просторі, яке забезпечувало б мінімізацію витрат часу на їх взаємодію.

Закон синергії стверджує, що існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату більшого за сумарний результат виокремленого функціонування цих елементів.

Закон синхронізації свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності. Господарська діяльність організацій повинна бути прибутковою, тобто доходи мають перевищувати витрати. Прибуток є основою перспективного розвитку організації. Свідоме використання цього закону вимагає аналізу динаміки доходу, постійних та змінних витрат.

Крім економічних законів, в управлінні використовуються ще й закони

соціології, так як кожна людина належить одночасно до багатьох суспільних спільнот.

Наука менеджменту досліджує також закономірності поведінки індивіда і групи, що виявляються у процесі спільної діяльності людей у межах виробничо-господарської організації, на які необхідно орієнтуватися менеджеру для ефективного управління колективом, окремими працівниками.

Хміль Ф. І. виділяє наступні закони.

Закон соціалізації особистостей. Його сутність полягає в тому, що протягом трудового життя людини відбувається складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб. З одного боку, без процесу соціалізації формування особистості неможливе, а з іншого, оскільки організація зацікавлена в ефективній діяльності соціальних структур, що існують всередині її, вона сприяє соціальному розвитку працівників. Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації.

Закон соціальної структуризації організації. Кожній організації властива множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп. Усвідомлення цього дає змогу менеджеру побудувати ефективну структуру організації (досягти гармонії між формальною і неформальною структурами), поєднати загальні організаційні та групові цілі, визначити зони конфліктів в організації, управляти конфліктними ситуаціями тощо.

Закон соціального статусу (соціальних ролей). Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як систему його прав і обов'язків. Статус у розумінні місця в ієрархії організації є рангом. Крім того, кожний індивід виконує певні ролі, взаємодіючи з іншими працівниками організації, тобто із його статусом асоціюється комплекс ролей.

Спираючись на закон соціальних ролей, можна стверджувати, що для ефективної діяльності організації менеджер повинен:

- сприяти глибокому внутрішньому засвоєнню кожним індивідом мотивації і орієнтирів поведінки, визнаних організацією;
- забезпечити умови для виконання визначених індивіду (і ним самим обраних) ролей;
- вимагати від індивідів виконання визначених для них ролей.

Закон соціальної мобільності. Людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації. Це пов'язано з і кваліфікаційним, і службовим розвитком (або деградацією), виявляється у зростанні (або падінні) престижу, посиленні чи послабленні влади над співробітниками, зміні матеріального становища. Мобільність індивіда (переміщення у межах соціальної ієрархії) може бути висхідною і низхідною, добровільною і примусовою. Висхідна мобільність активізує його потенціал. Інколи інтереси організації зумовлюють потребу в низхідній мобільності індивіда. Вона теж може бути добровільною і примусовою, спричиненою структурними змінами в організації.

Знаючи дію закону мобільності, менеджер має змогу передбачати виникнення напружених ситуацій, спричинених недостатньою мобільністю працівників організації, а також управляти мобільністю індивідів в інтересах організації.

Закон соціального контролю. Контроль є цілеспрямованим впливом організації на поведінку індивіда, який забезпечує засвоєння ним організаційних цінностей і норм культури. Груповий тиск з метою об'єднання інтересів і цілей спонукає індивіда пристосовуватися до існуючих у групі колективних думок, цінностей і норм. Соціальний контроль реалізується поєднанням факторів схильності до підкорення, примусу і відданості соціальним цінностям, що виявляються у діяльності індивіда.

Закони індивідуальної і соціальної психології людини описують причини поведінки людини у виробничому середовищі як особистості, наділеної індивідуальними психологічними характеристиками. Знання цих законів допомагає менеджеру вибудовувати стратегію і тактику своєї

поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик.

Мартиненко М. М. виділяє наступні закони властиві сфері менеджменту.

Закон спільності цілей. Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети.

Люди створюють організації і свідомо координують свою діяльність тільки для того, щоб досягти визначеного кінцевого результату, тобто загальної мети. Чим складніша мета, тим більше людей бере участь у її досягненні. Ефективною колективна праця буде тоді, коли отриманий результат задовольняє потреби кожного з учасників. Якщо отриманий результат не задовольняє кого-небудь з членів організації, то ефективність його праці знижується, або ж ця людина припиняє свою роботу в колективній діяльності.

Загальна мета є основою створення організації. Саме мета визначає основний напрям діяльності організації. Зміст загальної мети визначає види ресурсів, які споживає організація, а також функціональні області діяльності (засоби та способи досягнення мети) працівників організації.

Необхідність досягнення загальної мети за допомогою колективної праці визначає сенс існування менеджменту у всіх його проявах.

Загальна мета визначає ступінь залежності організації від зовнішнього середовища як джерела ресурсів і умов її діяльності. Формуючи загальну мету, працівники організації змушені враховувати можливості зовнішнього середовища в забезпеченні їх необхідними ресурсами, а також характер їх роботи в умовах, що задаються зовнішнім середовищем. Отже, загальна мета висвітлює не тільки бажаний результат організації, але й умови, за яких вона може бути досягнута. Закон поділу праці. Цей закон розкриває сутність менеджменту як виду діяльності людини. У зміст цього закону входить така категорія, як спеціалізація управління. Цілі організації досягаються колективною працею. У цьому процесі бере участь праця як суб'єкта, так і

об'єкта управління, їх види діяльності являють собою результати процесу поділу і спеціалізації праці. Продуктом процесу поділу праці є виробничі (поділ фізичної праці) і управлінські функції (поділ розумової творчої праці). Функціональний поділ праці в організації розкриває сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях менеджменту. Виділення в управлінні окремих функцій – об'єктивний процес, породжуваний складністю виробництва і процесів управління організацією. Функції управління як результат поділу і спеціалізації праці менеджера не залежать від організаційних форм управління. Зміст функцій управління пов'язаний зі змістом виробництва, визначається ним і відповідає йому. Зміст самого виробництва завжди конкретний. Однак сутність функцій управління організацією залишається незмінною за різних видів виробництва конкретних продуктів. Функції, в яких розкривається сутність управління, універсальні, тобто вони описують будь-який процес управління організацією. Зміст видів діяльності (спеціалізація праці) у кожній функції конкретний і визначається змістом виробництва.

Функціональний вид діяльності наповнюється конкретним змістом у залежності від специфіки об'єкта управління. При цьому сутність функції управління залишається однаковою (загальною) і не залежить від специфіки об'єкта управління. У цьому виявляється інваріантність і конкретність функцій управління. Функції управління – особливий спеціалізований вид діяльності, що відображає напрямок здійснення цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва і самого управління. У цьому змісті функції управління утворюють функціональні області діяльності. Саме функції, віднесені до функціональних областей, відповідають на запитання, хто що робить чи повинен робити в системі управління у процесі досягнення загальної мети. Функції управління є сполучною категорією з іншими важливими категоріями науки управління. Будучи об'єктивною основою будь-яких процесів управління, володіючи інваріантністю до будь-яких організацій, функція виявляє свій вплив у всій управлінській діяльності і відбиває загальні

стійкі відносини людей у виробництві. Застосування більшості категорій управління передбачає ув'язування їх з функціями управління. Закон зовнішнього доповнення. Суть цього закону можна сформулювати наступним чином. Будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Зовнішнє доповнення варто розглядати з двох сторін: - вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації; - вплив вищих рівнів управління на нижчі рівні всередині самої організації. У будь-якій нормально функціонуючій організації зовнішні та внутрішні впливи знаходяться у визначеному зв'язку: посилення зовнішнього впливу відповідно ініціює посилення заходу внутрішнього впливу, і навпаки. Отже, розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх і внутрішніх збурювань, що порушують умови нормального її функціонування. Під впливом збурювань організація змушена удосконалювати свій потенціал. Оскільки збурювання мають постійний характер, то й організація повинна сповідати принцип постійного удосконалення. У силу цього організація здобуває здатність зберігати свою основну якість в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, забезпечувати власне відтворення, наступність і стабільність. Наявність рівнів управління в організації породжує властивість зовнішнього доповнення. Один рівень управління стосовно іншого є своєрідним зовнішнім середовищем. У їхній взаємодії завжди зберігаються фактори в достатній мірі не описані, а значить і не регламентовані. Однак непередбачувані впливи одного рівня на інший повинні бути керованими. Закон інерції. Відповідно до цього закону, для ефективної діяльності будь-якої організації, яка піддається впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб інформація про результати її власних дій передавалася їй як частина тієї інформації, відповідно до якої вона повинна продовжувати функціонувати, зберігаючи свої властивості. Суть цього закону в менеджменті полягає в тому, що всі організації володіють деякими загальними ознаками.

Інертність організації забезпечується складом її елементів і способами їх взаємозв'язку. Організація за своєю структурою являє собою кінцевий набір елементів, що утворюють єдине ціле і взаємодіють один з одним, а також із зовнішнім середовищем. Особливості, місце і призначення кожного елемента визначається власною метою і способами поділу праці. Елементи в організації відносно автономні. Відносна автономність елементів визначається їх функціями. Саме функції як результат спеціалізації праці додають елементу властивості автономності, одночасно дозволяють йому взаємодіяти з декількома іншими елементами і зовнішнім середовищем. Властивість взаємодії служить ознакою цілісності організації й умовою стійкої цілеспрямованої її життєдіяльності. Внутрішня побудова кожного елемента й організації як цілого структурного утворення є не що інше, як відповідь на різні за своєю природою впливи зовнішнього середовища й існуючих у ньому функціональних зв'язків та інформаційних потоків.

Володіючи властивістю інерційності, кожен елемент, діючи в безпосередньому зв'язку з іншими елементами, забезпечує інерційність організації в цілому. Організації, здатні до збереження свого стану і підвищення міри своєї інерції, приводять себе у відповідність з умовами зовнішнього середовища. Це відбувається завдяки особливому типу взаємодії організації з зовнішнім середовищем на основі зворотних зв'язків. Таким чином, дієвість закону інерції забезпечує організації стан постійного удосконалювання. Закон економії часу. У менеджменті даний закон пов'язаний із продуктивністю, що показує міру використання часу, витраченого на одержання результату. Продуктивність є головним джерелом економічного зростання організації. У сучасних умовах діяльності організації в складі продуктивності перше місце займає економія живої праці. Отже, менеджмент організації повинен бути сформований таким чином, щоб одержання результатів кожним елементом вимагало мінімальної кількості часу. Чинність закону економії часу, трансформованого через продуктивність організації, буде залежати від менеджменту, тобто від якості робочої сили,

умов її використання, від відповідності професійної структури, форм організації та мотивації праці. Якщо закон виражає внутрішні суттєві зв'язки явищ, то закономірності – це частковий вияв його дії. Закономірності управління відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління. Їх розділяють на загальні й одиничні. Загальні закономірності властиві всім системам управління, а одиничні пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій. До загальних закономірностей управління можна віднести закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; закономірність переважної ефективності свідомого рівномірного управління; закономірність співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. До загальних закономірностей управління можна віднести посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Закономірність відображає, з одного боку, майбутній горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язані з розвитком галузей (у тому числі й торгівлі), збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці обумовлює його координацію, тобто погодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці. Якщо загальні закономірності властиві управлінню в цілому, то часткові закономірності характерні для окремих сторін і систем управління. До часткових закономірностей можна віднести закономірність зміни функцій управління, закономірність оптимізації числа стадії управління, закономірність концентрації функцій управління і закономірність розповсюдженості контролю. Закономірність зміни функцій управління означає зростання деяких функцій і знищення інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торгового дому вирішуються стратегічні завдання, які охоплюють інвестиційну політику фірми та розподіл прибутку, то на рівні кожного магазину, який входить до торгового будинку,

вирішуються переважно тактичні питання, які зв'язані з реалізацією товарів населенню. Закономірність оптимізації числа ступенів управління припускає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність. Закономірність концентрації функцій управління полягає в тому, що кожна ступінь управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення і росту чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність заочно ілюструють дані про ріст чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у всіх країнах. Закономірність поширеності контролю відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника. Хміль Ф.І. виділяє таку систему закономірностей менеджменту:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки праці. З становленням ринкових відносин в економіці України організація та управління підприємствами повинні ґрунтуватися на загальновизнаних у світі засадах менеджменту.

2. Диверсифікація виробництва та управління. Диверсифікація виробництва виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси. Відповідно, диверсифіковане підприємство потребує диверсифікації управління.

3. Співвідносність керуючої і керованої систем. Полягає вона в досягненні пропорції між усіма елементами керованих і керуючих систем під час їх формування і в процесі функціонування. Оскільки керуюча і керована системи безперервно взаємодіють, то структура і процеси керованої системи визначають структуру і рух керуючої, що виявляється в удосконаленні форм і методів управління. Забезпечення відповідності керуючих систем сучасному рівню розвитку виробництва, його вимогам є основною проблемою вдосконалення систем управління. Суть її полягає в тому, щоб керуюча

система здійснювала такий вплив, якого потребує виробництво як керована система. Тобто необхідна відповідність складності керуючої підсистеми вимогам оптимального функціонування керованої, або багатоманітності керованої системи повинна відповідати багатоманітності керуючої, яка повинна не тільки реагувати на зміни у виробництві, а створити систему управління, орієнтовану на майбутнє, здатну забезпечити перехід керованої системи в новий стан.

4. Децентралізація і демократизація управління. Децентралізація управління передбачає передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів. Її переваги полягають у стимулюванні ініціативи низових керівників і виконавців, кращій відповідності особливостям функціонування об'єктів управління. Децентралізацію супроводжує демократизація управління, адже чим більше повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.

5. Визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні. Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні, створення відповідного механізму її активізації. Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

2. Специфіка принципів як форми наукового пізнання полягає в їх методологічній функції, у здатності бути засобом організації пізнавального процесу. В управлінській практиці принципи дають змогу об'єднати елементи соціально-технічної системи (підприємства) в єдине ціле. Найважливіше значення в реалізації мети організації мають принципи менеджменту, які використовує у своїй діяльності управлінський персонал. У принципах менеджменту узагальнено, з одного боку, пізнані закони і закономірності, з іншого, – досвід управління, який виправдав себе. Вони визначають спосіб

діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління. Ігнорування принципів може створювати в управлінні ситуацію, яка в кінцевому підсумку може призвести до невдач в управлінській діяльності. Тому знання й урахування принципів у практичній діяльності є найважливішою умовою ефективного управління. Принципи управління – керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління. Так само, як і закономірності, принципи управління поділяються на загальні й одиничні. Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам: визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об’єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією; бути визнаними суспільством. Основоположний принцип менеджменту – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу підприємства. Як відомо, принципи раціонального управління вперше було сформульовано основоположниками наукового менеджменту – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем. Центром вчення Ф. Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею працівників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до відбору, навчання і тренування працівника; кооперація з працівниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками. На підприємствах Генрі Форда застосовувалися наступні організаційно-технічні принципи управління. 1. Суворе, побудоване за вертикаллю організація управління об’єднанням ряду підприємств, кінцева мета яких - виготовлення автомобіля. Управління всіма частинами і етапами виробництва здійснювалося з одного центру. 2. Масове виробництво, яке забезпечувало найменш можливу вартість виробів, задоволення масового попиту покупців і найбільший прибуток. 3. Розвинута стандартизація, яка давала можливість швидко і без зайвих витрат

переходити на нові модифікації автомобіля за сталості базової моделі. 4. Конвеєр з глибоким розподілом праці, який поділявся на сотні і тисячі дрібних операцій. Це дало можливість зробити виробництво безперервним, масовим і, разом з тим, дешевим. Праця на такому потоці не вимагала високої кваліфікації. 5. Постійне удосконалення управління виробництвом. Ці ідеї єдності управління виробництвом, великий масштаб кооперації, масове виробництво, стандартизація, конвеєрна система розподілу праці, постійне удосконалення управління є корисними для нас й сьогодні. Важливою стороною управління виробництвом є керівництво людьми, адміністративна діяльність. Цій діяльності, її раціоналізації присвятив ряд робіт видатний керівник виробництва, французький інженер Анрі Файоль (1841-1925). Головну увагу Файоль приділяв управлінню персоналом, насамперед – адміністративним кадрам. А. Файолю належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації.

Ці принципи не втратили свого значення і в наш час. 1. Влада невіддільна від відповідальності. Ми звикли це формулювати так: «Одержав права - неси відповідальність». Це, звичайно, правильно. Але сьогодні особливо важливий зворотний бік цього принципу: «Надали відповідальність – надайте права». 2. Розподіл праці при спеціалізації. Користь спеціалізації широко відома. Але відомо, що зв'язаний з нею розподіл праці має свої межі, за якими йде втрата ефективності. 3. Єдність розпоряджень. Працівник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника. 4. Дисципліна. Тут головна ідея в тому, що дисципліна обов'язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. Файоль пов'язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами. 5. Єдність керівництва. Це розкривається так: «Один керівник і єдиний план для сукупності операцій, які мають спільну мету». Тут, по суті, закладаються основи цільового управління. 6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним. Це означає, що інтереси працівника або

групи працівників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити. 7. Винагорода. Файоль вважає, що винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців. 8. Централізація. Нова думка тут полягає в тому, що централізація має розумну міру. В загальному випадку - чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації. 9. Ієрархія. Тут проводиться актуальна сьогодні думка про необхідність мінімальних ієрархічних сходинок, а також про користь горизонтальних зв'язків у системі управління. 10. Порядок. Файоль поділяв порядок на «матеріальний» – порядок речей і «соціальний» – порядок людей. Стосовно речей порядок означає: «Всьому своє місце, і все на своєму місці»; стосовно людей: «Кожному своє місце, і кожен на його місці». Мова йде про необхідність точних знань виробництва і працівників з можливостями і потребами. 11. Справедливість. Вона забезпечується лояльністю і відданістю персоналу – з одного боку, добротою і об'єктивністю адміністраторів – з іншого. 12. Стабільність персоналу. Файоль розглядав плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу – перша ознака доброго керівництва. 13. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу. 14. Корпоративний дух. Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Тому принцип «розділяй і володій» в управлінні виробництвом застосувати не можна. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей.

3. Загальні принципи управління характеризуються тим, що мають універсальний характер, впливають на всі сфери управління і на всі галузі народного господарства. До загальних принципів управління можна віднести цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліну, стимулювання, ієрархічність. Принцип цілеспрямованості визначений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей

перед кожним підприємством та кожним його підрозділом. При цьому мета повинна бути реальною, досягнутою і визначеною чітко, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання. Для торговельного підприємства і його підрозділів встановлюються звичайні завдання з обсягу товарообігу. Причому завдання по цьому показнику визначаються, як правило, конкретним числом. Принцип цілеспрямованості припускає не тільки установку цілей, але й співвідношення цих цілей з необхідними ресурсами. При цьому важливо не тільки забезпечити співвідношення цілей з головними ресурсами, необхідними для їх досягнення, але й акцентувати увагу на саму слабку ланку, що може перешкодити досягненню цілей. Принцип плановості управління також пов'язаний із програмно-цільовим управлінням і передбачає складання програми дій та її реалізацію. Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців та їх інструктуванні, а також в організації в цілому. Реалізація цього принципу на практиці додає планову організацію всій системі управління. Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень. Принцип компетентності пов'язаний із горизонтальним поділом праці за функціями. Зростання популярності торговельної діяльності в сучасних умовах і збільшення кількості осіб, що не мають спеціальної підготовки, але фактично зайнятих у торгівлі, а також часткові випадки реалізації населенню недоброякісних товарів висувають на перший план проблему ліцензування торговельної діяльності і здійснення спеціального навчання осіб, що одержують ліцензії, з метою забезпечення необхідної компетенції. Невід'ємним принципом управління є дисципліна, що повинна бути присутня у будь-якій системі управління на будь-якому рівні. Дисципліна припускає безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління. Принцип стимулювання припускає насамперед

мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне - в основному на психологічному впливі на працівників. Як спонукальні мотиви, тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, у причетності, в успіху. Отже, зміст принципу стимулювання було б неправильно зводити тільки до оплати праці, як це часто відбувається на практиці. Стимулювання припускає також використання і моральних стимулів і мотивацій, а також справедливе ставлення до персоналу. Принцип ієрархічності передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип враховується при формуванні організаційних структур управління, при побудові апарату управління, при розстановці кадрів. Принцип ієрархічності визначає правила побудови чи організації окремих її елементів. Цей принцип характерний не тільки для організацій, але й для будь-яких складних об'єктів. Він розглядає складні та великі системи як багатоступінчасті, багаторівневі, що ділять систему на елементи (рівні, ступені). Принцип ієрархічності впливає з закону поділу праці. Досягнення складних цілей (де недостатньо індивідуальної праці людини) вимагає поділу (спеціалізації) праці. Спеціалізована праця має потребу в координації, інакше мета не буде досягнута. Необхідність у координації спеціалізованої праці породжує ієрархію управління. Крім того, зміст загальної мети неоднозначний. Для з'ясування змісту мети потрібна її розбивка на визначену кількість підцілей нижчого рівня. Таким чином, формування системи взаємозалежних цілей базується на принципі ієрархічності. Принцип ієрархічності визначає характер відносин, що виникають у процесі управління між суб'єктами різних рівнів, а також між суб'єктами й об'єктами управління. Таким чином, роль принципу ієрархічності полягає в обґрунтуванні кількості рівнів поділу праці суб'єкта управління, а також ступеня його самостійності згідно обсягу роботи, яку необхідно виконати для досягнення мети. Принцип

взаємозалежності. Прості вказівки на те, які змінні фактори сильніше впливають на діяльність суб'єкта й об'єкта управління, явно недостатньо для того, щоб визначити, як організація буде досягати власних цілей. Складність визначення полягає в тому, що всі фактори і всі елементи організації взаємозалежні. Всі ці компоненти в організації настільки пов'язані між собою, що не можна розглядати кожний з них окремо. Тому зміни, що відбуваються в одному з елементів, викликають ланцюгову реакцію в інших елементах. Внутрішні елементи організації піддаються впливу закону зовнішнього доповнення. Дотримання цього принципу вимагає врахування організацією впливу безлічі факторів зовнішнього середовища, що виникають у процесі її діяльності в досягненні цілей. Зовнішні змінні є факторами середовища, що знаходяться поза організацією, що впливають на її діяльність. Зовнішнє середовище по-різному впливає на організацію. Розходження полягають як у глибині впливу різноманітних змін на організацію, так і у швидкості, з якою змінюється зовнішнє середовище організації, її зовнішнє оточення. Принцип динамічної рівноваги. Відповідно до закону інерції успішне функціонування організації залежить від рівня накопиченого потенціалу. У даному випадку під потенціалом розуміють здатність організації успішно протистояти зовнішньому середовищу, змінюючи свій стан з такою ж складністю і швидкістю, як і зміни, що відбуваються в середовищі. Іншими словами, потенціал організації повинен знаходитися в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища. Принцип економічності. Організації створюються для досягнення визначених цілей. Щоб це робити успішно протягом тривалого часу, організація повинна бути ефективною й економічною. Ефективність вимірює досягнення цілей організації в умовах дії зовнішнього середовища. Економічність вимірює найкраще використання ресурсів і оптимізацію процесів організації. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Проте під продуктивністю розуміють відношення кількості одиниць (виробів, послуг, товарів тощо) на виході до кількості одиниць (ресурсів) на вході. Чим економічнішим буде вхід, тим продуктивнішою буде

організація. Продуктивність є наслідком використання всіх видів ресурсів у комплексі. Економічність на всіх рівнях організації є критично важливим фактором для того, щоб організація могла вижити і домогтися успіху в умовах ринку. У практиці менеджменту конкретної організації можуть виявляти себе й інші принципи. У такий спосіб формується індивідуальна система принципів організації, яка забезпечує високі результати їх діяльності. Однак цю систему треба постійно переглядати і поновлювати, передбачаючи уточнення, відкидання принципів, якщо вони не забезпечують очікуваних результатів.

4. До сучасних принципів менеджменту А. Шегда відносить такі: пріоритет споживача, надійне обслуговування, швидкість і зручність; висока якість; доступні ціни; опора на загальнолюдські цінності; моральність; допомога іншим підприємцям у досягненні успіху; високі стандарти діяльності; орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери бізнесу, підприємництва, підвищення стандартів діяльності; орієнтація на кінцеві результати діяльності; прагнення до нововведень; збереження духу новаторства, незважаючи на лідерство в даний момент; усвідомлена відповідальність за результати справи фірми; уміння викликати і підтримати ентузіазм персоналу фірми; розвиток усього кращого в людях, їх умінь, творчих здібностей, бажання працювати оригінально, професійно, ефективно, самостійно; розв'язання нових проблем новими методами; опора на об'єктивні закони і реальність ринкових ситуацій; наслідування лідерів; орієнтація на ясне і чітке бачення інтересів індивідуального споживання; використання конкуренції; вчинки рішучі, але виважені, що враховують близькі й віддалені наслідки; виправлення помилок; концентрація своєї діяльності на пріоритетних програмах; вироблення реалістичних, простих, чітких критеріїв і показників оцінки своєї діяльності, регулярне звіряння з ними ділового процесу, коригування своєї стратегії, тактики, дій; відчуття себе членом команди-переможниці. Успіх забезпечують професійні знання, досвід і вміння робити конкретні справи; розширення і поглиблення зв'язків фірми із

зовнішнім оточенням. Чим більше зв'язків, тим більше гармонії, узгодженості, продуктивності в діях менеджера. Сучасні американські вчені визначають ці принципи дещо по іншому. Менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності базується на наступних принципах.

1. Менеджмент обертається навколо людини. Його завдання полягає в тому, щоб зробити людей здатними до спільної діяльності, надати їх зусиллям ефективності та згладити притаманні їм слабкості, адже людська здатність робити внесок у суспільство настільки ж залежить від ефективності управління підприємствами, як і від власних зусиль та віддачі людей.

2. Оскільки менеджмент пов'язаний з інтеграцією людей у їх загальному підприємстві, він глибоко вкорінився в культурі. Те, що менеджери роблять у Західній Німеччині, Британії, США, Японії або Бразилії, є, по суті справи, однаковим. Те, як вони це роблять, може бути зовсім різним. Одне із основних завдань, які стоять перед менеджерами в країнах, що розвиваються, полягає якраз у тому, щоб віднайти і розпізнати ті елементи їх власної традиції, історії та культури, які можна використати як будівельні блоки модернізованої системи управління.

3. Кожне підприємство вимагає від менеджменту простих, чітких і єдиних завдань. Його місія полягає в тому, щоб згуртувати своїх членів навколо загальних цілей. Без цієї умови це не підприємство, а натовп.

4. Завданням менеджменту є також те, щоб підприємство і кожен його член розвивали як свої потреби, так і можливості їх задоволення. Підготовка і розвиток людей повинні здійснюватися на будь-якому рівні організації, вони не повинні зупинятися ні на хвилину.

5. Будь-яке підприємство складається із людей з різними навичками і знаннями, які виконують різні види робіт, тому воно повинно будуватися на комунікації між робітниками і на їх індивідуальній відповідальності.

6. Ні обсяг випуску продукції, ні базові виробничі лінії самі по собі не є адекватним виміром діяльності менеджменту і всього підприємства; в цьому відношенні підприємство схоже з людиною: оскільки їй необхідні різні засоби

для оцінки здоров'я і діяльності, такі ж різні засоби необхідні і для підприємства.

7. Якщо мова заходить про підприємство, слід пам'ятати: воно ніколи не досягає результатів у своїх власних стінах; у межах підприємства існують лише центри, які створюють вартість, однак результат досягається лише за межами підприємства. Принципи управлінської діяльності виступають фундаментом функціонування підприємства.

Питання для контролю:

1. Дайте характеристику основним законам менеджменту.
2. Обґрунтуйте суть закономірностей менеджменту.
2. Розкрийте природу та роль принципів менеджменту в досягненні мети.
3. Сформулюйте загальні принципи управління та розкрийте їх зміст.
4. Охарактеризуйте сучасні принципи менеджменту.

Тема 3. Історія розвитку та еволюція менеджменту

1. Основні етапи розвитку менеджменту
2. Наукові школи менеджменту
3. Сучасні напрями розвитку менеджменту

1. Одним із підходів до періодизації історії теорії та практики управління є виокремлення історичних періодів на основі управлінських революцій, під якими розуміють якісні зміни управління в процесі історичного розвитку суспільно-економічних формацій, перехід від одного якісного стану менеджменту до іншого. У таблиці 1 схематично представлено періодизацію історії теорій управління через виокремлення шести управлінських революцій.

Періоди представлених революцій мають умовний характер, адже зазвичай пов'язуються з певними історичними подіями чи персоналіями.

Серед підходів дослідників до кількості управлінських революцій, в ході яких еволюціонувала теорія та практика управління, зустрічаються і більш розширені, ніж представлений в таблиці.

Таблиця 1

Періодизація розвитку управління через управлінські революції

Назва	Період основних подій	Рушійні сили
1. Релігійно-комерційна	III-II тис. до н.е.	Зародження писемності, виокремлення групи жерців, які займалися питаннями комерційної та управлінської діяльності
2. Світсько-адміністративна	XX-XVIII ст. до н.е.	Створення єдино діючих у державі кодексів законів для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами
3. Виробничо-будівельна	600-200 рр. до н.е.	Досягнення в будівництві, розроблення та запровадження технічно складних проєктів у виробництві. Застосування ефективних методів контролю та управління якістю
4. Індустріальна	XVIII-XIX ст.	Зародження капіталізму та індустріального прогресу. Стрімкий розвиток фабричного виробництва. Відокремлення управління від власників. Перехід контролю з рук власника до спеціально навчених найманих робітників і поліл управління за функціями
5. Бюрократична (менеджерська)	Кінець XIX- 60-ті рр. XX ст.	Перехід управлінських функцій спочатку до чиновників, згодом - до менеджерів. Підвищення ролі професійних менеджерів та становлення менеджерів як соціального класу. Виникнення та розвиток наукового менеджменту
6. Інформаційна (постіндустріальна)	70-ті рр. XX-початок XXI ст.	Зміна принципів і методів управління в умовах, що пов'язані з глобалізацією ринків, бурхливим розвитком інформаційних та комп'ютерних технологій, поширенням використання інтернету

Перша управлінська революція («релігійно-комерційна») мала місце на територіях, де панували цивілізації Стародавнього Сходу, зокрема цивілізації Стародавнього Єгипту, Месопотамії (в т.ч. Шумерська цивілізація, царство Аккад, Вавилонська держава), Стародавньої Індії, Стародавнього Китаю. Основними чинниками виникнення першої управлінської революції вважаються зародження писемності в Шумері та становлення особливої групи в суспільстві, релігійних діячів (жерців), які виконували функції управління не тільки для потреб релігійного культу, але й суспільства загалом. Жрець, як особа, яка здійснювала богослужіння, жертвопринесення в релігійних цілях,

також мала виконувати функції, пов'язані зі збором податків, упорядкуванням державної скарбниці, поділом державного бюджету, керівництвом зрошувальних робіт, організацією будівництва (в т.ч. і пірамід), проведенням торгових операцій, для чого потрібно було вести ділове листування, проводити комерційні розрахунки, виконувати інші функції (планові, контрольні тощо). Різнобічна діяльність жерців активізувала розвиток соціальних відносин, комерційних обмінів, торгівлі. Характерною рисою для цього періоду була відмова від людських жертвопринесень на користь фінансових і майнових, що мали символічний характер – у вигляді грошей, худоби, продуктів, виробів тощо. Зібрані з населення збори використовувалися як для забезпечення життєдіяльності релігійної общини, так і для забезпечення виконання інших суспільно значущих завдань. Жерці не належали до власників, адже не мали права привласнювати собі результати жертвопринесень, що належали божествам, яким поклонялися. Значення ролі жерців величезне, бо саме в цей час відбулося формування управління як діяльності, право на яку передається не в спадок, а концентрується в руках найбільш здібної і поінформованої соціальної групи – жерців. Так, управлінське мистецтво, вміння планувати довгострокові роботи, мобілізувати та використовувати матеріальні та людські ресурси було проявлено за будівництва споруд Стародавнього Єгипту. На цьому ж етапі відбувалася поступова заміна старого типу життєзабезпечення (полювання, рибальство, збір природних плодів) на принципово новий тип забезпечення продуктами – до організації їхнього виробництва (землеробства, тваринництва), що стало одним із визначальних чинників розвитку господарського управління. Тому виникнення писемності та виокремлення класу релігійних діячів як свого роду управлінців сприяли розвитку не тільки управлінських відносин та їхній ефективній організації, але й розвитку стародавнього суспільства загалом. Друга управлінська революція («світсько-адміністративна»), що сталася майже через тисячу років після попередньої, пов'язується з введенням нових механізмів господарювання, а саме зі зміною

жорстко централізованої системи організації господарства на систему державного контролю та регламентації економічної діяльності. Регуляторами такого контролю були створені зведення законів, зокрема найвідомішими з них є Закони Ешнунни (приблизно XX-XIX ст. до н.е.), Закони Ліпіт-Іштара (приблизно 1935-1924 рр. до н.е.), Кодекс Хаммурапі (приблизно 1780 р. до н.е.). Закони Ешнунни, названі на честь однойменного стародавнього міста в Межиріччі, містили 61 статтю та регулювали торгово-економічні відносини, правові норми різних сфер суспільного життя (в т.ч. рабовласницькі відносини, види покарання за різні проступки тощо). Закони Ліпіт-Іштара, названі на честь царя стародавнього міста Ісіна в Межиріччі, містили 43 статті та регулювали економічні відносини в умовах посилення приватної власності (в т.ч. правила найму робочої сили, право спадкування, особливості боргових зобов'язань тощо). Кодекс Хаммурапі (аналогічна назва «Зведення законів Хаммурапі»), названий на честь вавилонського царя Хаммурапі, містив 285 законів (за деякими відомостями – 282) та регулював відносини між соціальними групами населення через механізми контролю та відповідальності за різні проступки. Цей кодекс як єдино діюча в державі система правил, норм і покарань регулювала різні види відносин, зокрема цивільні, зобов'язальні, трудові, шлюбно-сімейні, кримінальні. У Зведенні законів Хаммурапі простежується певна внутрішня системна упорядкованість, тому на відміну від своїх попередників воно більш приближене називатися кодексом. Основним результатом другої управлінської революції стало підпорядкування єдино діючій у державі системі правового регулювання суспільних відносин, що було зумовлено потребою правителів у ефективній адміністративній системі, використовуючи яку можна було б успішно керувати країною не за особистим бажанням або племінному праву, а на основі чинних законів. Третя управлінська революція («виробничо-будівельна»), яку історично пов'язують із вавилонським царем Навуходоносором II (роки правління 605-562 рр. до н.е.), ознаменувалася поєднанням державних методів управління та контролю за діяльністю у сфері виробництва та будівництва.

Правління Навуходоносора II характеризувалося інтенсивним будівництвом, зокрема проводилися будівельні роботи як пов'язані зі створенням нових палаців, парків, храмів і доопрацюванням уже наявних (під час недобудованих або зруйнованих за часів попередників) об'єктів, так і пов'язані із забезпеченням міста належними умовами для ведення господарства, торгівлі та оборони від нападників (розбудова зрошувальних систем, укріплення міста, будівництво доріг тощо). Найвідомішими прикладами з таких історичних пам'яток, згадки про які дійшли до наших днів, є висячий парк («Сади Семіраміди», одне із семи чудес світу) та Вавилонська вежа. Також цар впроваджував технологічні нововведення в систему виробничого контролю на текстильних фабриках і зерносховищах із використанням кольорових ярликів. На текстильних фабриках ними позначалася пряжа, яка надходила у виробництво щотижня. Подібний метод контролю давав змогу точно встановити, як довго перебувала на фабриці та чи інша партія сировини. Тому головними здобутками для управління за часів правління Навуходоносора II вважаються використання ефективних методів управління та контроль за якістю продукції. Вагомий внесок в управлінську теорію був внесений представниками епохи античності. Наприклад, Сократом (469-399 рр. до н.е.) був сформульований принцип універсальності управління.

Головне завдання управлінців філософ вбачав у вмінні ними призначати потрібну людину на потрібне місце й досягати виконання своїх вказівок. Перський цар Кир II Великий (роки правління 559-530 рр. до н.е.) пропонував ідею про необхідність проведення спеціальних досліджень із виявлення причин або мотивів, які спонукають людей до дій. Також він піднімав проблему обробки управлінської інформації та складання планів. Зі свого боку, Платон (427-347(348) рр. до н.е.), розглядав управління як науку про загальне харчування людей і доводив, що управлінська діяльність є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства. Мудре управління, за твердженнями філософа, має ґрунтуватися на загальних і розумних законах, проте закони ці самі собою занадто абстрактні й догматичні для того, щоби на

їхній основі можна було б знайти правильне рішення в кожній конкретній ситуації. Цар (політик) є свого роду пастирем, який здійснює догляд і нагляд за «людським стадом». Інший великий мислитель – Арістотель (384-322 рр. до н.е.) – у власному трактаті «Політика» актуалізує питання, пов'язані із соціальною та політичною філософією, політологією, теорією управління. Зокрема, дослідник структурує державу в аспекті поділу на п'ять елементів (селяни, ремісники, торговці, чиновники, військові) та висуває ідею поділу влади в державі на три частини (законодавчий, посадовий, судовий органи). Катон Старший (234-149 рр. до н.е.) писав про необхідність планування робіт на фермі на цілий рік уперед. Він говорив про обов'язковий контроль за виконаною роботою, про необхідність порівняння плану та результатів, про з'ясування причин невиконання плану, про раціональну організацію робіт. Необхідно зазначити про систему територіального управління римського імператора Діоклетіана (243-316 рр. н.е.) та адміністративну ієрархію католицької церкви Римської імперії, яка вже в II ст. до н.е. використовувала принципи функціоналізму з елементами вертикально-структурної побудови. Система територіального управління Діоклетіана передбачала встановлення рівнів управління в імперії (поділ на провінції, що згруповувалися в дієцезії, що входили до префектур), причому імператор і три його помічники очолювали визначені чотири префектури, а на чолі дієцезій – стояли губернатори. Верховна влада розподілена між чотирма правителями здобула назву «Тетрархія Діоклетіана» і проіснувала з 293 до 313 рр. н.е. Співправителі імператора мали певну владу і права у вирішенні цивільних справ, але військова влада була жорстко централізована. Римські легіони мали чітку структуру управління, що складалася з генералів і офіцерів, розподіл армій на дивізії, плани майбутніх дій, високий рівень дисципліни. Це давало змогу римлянам завойовувати величезні території, що згодом підпорядковувалися губернаторам, безпосередньо підвладних Риму. Внесок тодішньої католицької церкви високо відзначається у сфері управління, зокрема в питаннях управління персоналом, системи влади та авторитету, спеціалізації функцій.

Частково розвитку управлінської практики сприяло й поширення християнства. У VI ст. новими соціальними інститутами стають бенедиктинські монастирі, у яких добровільно об'єднувалися невеликі групи людей, які сприймали працю згідно з заповіддю святого Бенедикта Нурсійського «не як прокляття раба, а як моральний і релігійний борг вільної людини». У бенедиктинських монастирях управління ґрунтувалося на принципах верховенства влади, субординації та дисципліни. Бенедиктинська система довела, що будь-яка робота може бути виконана ефективно за умови її впорядкованості, спланованості та якщо на зміну примусу прийде співпраця з врахуванням індивідуальних здібностей кожного індивіду. Істориками менеджменту відзначається також досягнення та внесок у розвиток управлінської думки великого італійського мислителя й гуманіста Ніколо Макіавеллі (1469-1527). У його творах представлено багато ідей, що в сукупності складають цілісну систему практичного управління.

Так, фахівці в галузі управління вказують на чотири принципи Макіавеллі, які мали істотний вплив на розвиток влади та лідерства: авторитет або влада лідера корениться в підтриманні з боку його прихильників; підлеглі мають знати, чого можна очікувати від свого лідера, і розуміти, чого лідер очікує від них; лідер мусить мати волю до виживання; лідер – завжди має бути зразком мудрості та справедливості в очах своїх прихильників.

На рубежі XVII-XVIII ст. з'являються перші паростки капіталізму й починається неухильний процес індустріалізації, який спричинив чергову хвилю революційних перетворень в управлінні. Четверта управлінська революція («індустріальна») пов'язується з промисловою (індустріальною) революцією, що знаменувала перехід від ручного, ремісничо-мануфактурного, доморобного до великого машинного фабрично-заводського виробництва, який бере свій початок в Англії в другій половині XVIII ст. та поширюється впродовж XIX ст. країнами Європи, США, Японії. Центром основних подій розвитку управління цього періоду, безумовно, була Англія. Спочатку промислове виробництво переросло мануфактури, що використовували

найману ручну працю, а потім – стару фабричну систему, що складалася здебільшого з ранніх машинних фабрик XIX ст., на яких уже частково використовували машини (наприклад, парову машину, розроблену шотландським винахідником-механіком Дж. Ваттом). Згодом почала формуватися система акціонерного капіталу – власники все більше віддалялися від бізнесу як економічної діяльності, спрямованої на отримання прибутку. Притаманним цьому періоду було становлення нової, диверсифікованої форми власності – замість одного власника з'являються акціонери як спільні (пайові) власники капіталу. З розширенням виробничої діяльності власник уже не був спроможний самотужки ефективно виконувати всі управлінські функції, тому з'являється потреба у виконавцях із подібним досвідом. Тобто, якщо раніше питання контролю за капіталом та за виробництвом зосереджувалася виключно в руках власника, то відтепер адміністрація формує цілі та політику підприємства, а менеджери контролюють їх реалізацію, причому адміністрація та менеджери призначаються акціонерами. В умовах збільшення обсягу виробництва, пришвидшення темпів обороту капіталу, розширення банківських операцій, виокремлення відокремленої діяльності зі збуту продукції, виникнення маркетингу проведення відповідного управління вимагало від менеджерів не тільки власного та запозиченого в інших досвіду, але і спеціальних знань і навичок. Управління перетворювалося в сукупність прийомів, методів, принципів, інструментів, використання яких потребувало спеціального навчання. В епоху становлення фабричного виробництва робота менеджерів вбирала в себе специфіку виробництва через власний зв'язок до відповідних процесів та поступово поділялася, викликавши тим самим поділ управління за функціями. З розширенням сфери діяльності в менеджменті відбувається поділ управлінських функцій на загальні та специфічні, що пов'язувалося з різними сферами діяльності (планування, закупівлі, організація, аналіз, контроль, збут, фінанси). Ефективна реалізація кожної управлінської функції вимагала залучення додаткового штату фахівців, створення нових

функціональних підрозділів. Під час промислової революції було зроблено перші спроби зафіксувати ідеї управління на папері для того, щоб узагальнити його принципи, унаслідок чого було закладено основи теорії менеджменту. Необхідно зазначити, що поміж теоретиків індустріальної управлінської революції найвагоміший внесок зробили Дж. Лок (1682-1704), Т. Гоббс (1588-1679), А. Сміт (1723- 1790), Д. Рікардо (1772-1823), А. Маршал (1842-1924). Наприклад, класик економічної теорії А. Сміт у власній праці «Багатство народів: дослідження про природу і причини багатства народів» першим порушив питання поділу, спеціалізації, кооперації та підвищення продуктивності суспільної праці, тим самим заклавши фундаментальні основи уявлень про управління. Поміж практиків індустріальної управлінської революції необхідно відмітити діяльність Р. Аркрайта (1732-1792), Дж. Ватта (1736-1819), М. Бултона (1728-1809), Ч. Беббіджа (1792-1871), В.С. Джевонса (1835-1882), Р. Оуена (1771-1858). Дослідники приділяли увагу не тільки технологічним аспектам виробництва (наприклад, координація діяльності та контроль над виробничими операціями, часовий аналіз рухів, управління фінансами, планування й забезпечення ефективності виробництва), а й соціально-психологічним аспектам. Водночас ними практикувався патерналістський стиль керівництва, суть якого виражається в підвищеній увазі до питань зміцнення моралі та підтримання дружніх взаємин між усіма працівниками, а також у поліпшенні умов побуту і праці робітників.

Успішна діяльність Р. Оуена була пов'язана з широкомасштабним соціальним експериментом на текстильних фабриках, де англійський вчений практикував управлінські нововведення. Ідея цього експерименту полягала в покращенні умов для найманих робітників (забезпечення робітників житлом, поліпшення умов праці, підвищення мінімального віку, починаючи з якого діти могли залучатися до роботи, скорочення тривалості робочого дня, створення магазинів першочергових товарів за доступними цінами для робітників, створення шкіл у робітничих селищах тощо), що було унікальним явищем свого часу. Однак ідея гуманістичного управління виробництвом

Оуена виявилася утопічною, бо не підтримувалася з боку інших власників і менеджерів того часу, які й надалі продовжували практику виснажливої експлуатації найманої праці.

Важливий крок у розвитку теорії і практики управління був зроблений англійським математиком Ч. Беббіджем, якого прийнято вважати винахідником першої обчислювальної машини з програмним управлінням. На основі праці А. Сміта, вчений висловив ідею поділу фізичної та розумової праці, склав перелік позитивних характеристик спеціалізації, розробив методику вивчення витрат робочого часу на здійснення різних операцій, порівняльного аналізу роботи однопрофільних підприємств, виявлення шляхів підвищення ефективності праці на основі вивчення даних статистики, а також застосування преміальної системи оплати. Ч. Беббідж не був задоволений просто питанням спеціалізації фізичної праці або поділом за професіями – він розробив аналітичну машину (прототип сучасної електронно-обчислювальної машини), яка дала змогу звільнити талановиту людину від багатьох рутинних розрахунків. Тобто, дослідник розробив проєкт «аналітичної істини» того, щоб управлінські рішення можна було приймати більш оперативно. Загалом, зростання масштабів діяльності фабричного виробництва, утворення нової системи власності дало змогу прискорити процес розвитку промисловості. Збільшення розмірів компаній, необхідність у додатковому залученні найманої праці, прогресуюча спеціалізація й механізація праці забезпечили розширення товарних ринків. Ситуація, зумовлена виникненням промислової революції кінця XVIII – початку XIX ст., призвела до того, що поряд з емпіричними методами в управлінні почали впроваджуватися прикладні розроблення та експерименти, результати яких допомагали визначати норми виробітку і винагороди, оптимальні терміни роботи устаткування, обсягу випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці. Основними результатами індустріальної управлінської революції є відокремлення менеджменту від власників, розвиток диверсифікованої форми власності, перехід контролю з рук власника до найманих спеціально навчених

менеджерів і поділ управління за функціями. У результаті цієї управлінської революції менеджер ще не став професіоналом. Тільки епоха монополістичного капіталізму дала перші школи бізнесу й систему професійного навчання керівників. З появою класу професійних менеджерів і відокремленням його від класу капіталістів стало можливим говорити про новий радикальний переворот у суспільстві, який розглядають як п'яту революцію в управлінні. П'ята управлінська революція («бюрократична» чи «менеджерська»), пов'язана з періодом кінця XIX – 60-х рр. XX ст., ознаменувала початок епохи так званого наукового менеджменту та базувалася на концепції раціональної бюрократії М. Вебера. Якщо перші чотири управлінські революції («релігійно-комерційна», «світсько-адміністративна», «виробничо-будівельна», «індустріальна») передбачали розуміння управління через здібності керівників ефективно застосовувати накопичений досвід на практиці, то п'ята управлінська революція символізувала початок трансформації управління у відокремлений напрям людських знань, а саме в науку, що базується на потужному методологічному фундаменті. Особливого пошвавлення набув інтерес до управління як до загальноновизнаної самостійної області діяльності в 1911 р. після опублікування Ф. Тейлором (1856-1915) своєї книги «Принципи наукового менеджменту», у якій уперше управління проголошувалося наукою, а також самостійною галуззю дослідження. Ще Карл Маркс (1818-1883), німецький вчений, автор фундаментальної праці «Капітал» (1867 р.), не вірив в історичну перспективу капіталіста, у його здатність ефективно управляти надскладною економікою та високотехнологічним виробництвом. На його думку, капіталіст мусить поступитися пролетаріату, зі свого боку, як Макс Вебер (1864-1920) підкреслював, що наступником капіталіста буде бюрократ. Зародження акціонерного капіталу, поява величезних корпорацій, централізація банків і транспортних мереж робили зайвою постать індивідуального власника. Його місце займає бюрократ – державний чиновник. Нові умови розвитку бізнесу сприяють витісненню індивідуального капіталіста з виробництва аналогічно

до витіснення ручної праці машинною. Концепція раціональної бюрократії німецького вченого М. Вебера була теоретичною платформою п'ятої управлінської революції.

Бачення дослідника чистого типу раціонального бюрократичного управління зводилося до таких характеристик: суворе дотримання службової ієрархії; особиста свобода, незалежність від «груп тиску», відповідальність виключно за своїми службовими обов'язками; спеціальна підготовка, володіння діловим предметним знанням (здатність вирішувати питання управління в спеціальних галузях); розподіл праці та жорстка спеціалізація за функціями; чітко визначена службова компетенція; сувора службова дисципліна та контроль; регламентація управлінського процесу; обов'язкова документальна фіксація діяльності апарату.

М. Вебер вказував на посилення ролі адміністрації в державному і приватному секторах економіки, про захоплення нею пануючих висот у суспільному житті й перетворенні в самостійну соціальну групу. У бюрократизованому суспільстві підвищується соціальна значущість «чину», свого роду пріоритет посади, який захищається адміністративно-правовими нормами. Бюрократія несумісна з участю всіх або більшості членів організації в прийнятті управлінських рішень. Вона вважає тільки себе компетентною в таких діях, підкреслюючи, що управління – функція професіоналів. Чиновник – це той, хто пройшов спеціальну підготовку та займається управлінням усе життя. Характер власності трансформується з індивідуально-приватного на корпоративно-колективний. Чиновники монополізують техніку управління й канали комунікації. Усе частіше вони засекречують інформацію під приводом «службової таємниці», створюють такі механізми підтримання ієрархічної структури, які виключають конкуренцію, вибори та оцінювання працівників за діловими якостями. Ускладнення управління виробництвом призводить до монопольного захоплення ключових позицій «статусної групи», що має свою ідеологію та систему цінностей. Відбувається тотальна бюрократизація управлінського апарату. Бюрократія перетворюється в панівний елемент

соціальної структури, і понад те – у настільки життєздатний елемент, що практично не піддається знищенню. З усього різноманіття соціальних дій на виробництві єдино раціональними та законними визнаються ті з них, які здійснюються самою бюрократією або служать підтриманню її статусу. Однак поступово жорстке бюрократичне управління втрачає свою успішність. Граничний раціоналізм сковує творчі сили трудових колективів, професійних менеджерів і досвідчених фахівців. Підприємства не можуть швидко адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов, прибутковість бізнесу зменшується. Наступною віхою п'ятої управлінської революції є саме процес переходу влади від власників капіталу до менеджерів, який здобув назву «менеджерської революції». Уперше цей термін був використаний в 1941 р. в однойменній праці американського вченого Дж. Бернгама (1905-1987). Ідеї дослідника здебільшого збігаються з поглядами М. Вебера, за єдиним винятком – замість бюрократії панівною силою проголошуються менеджери. Він вважає, що капіталіст-власник перестав бути необхідною передумовою нормального функціонування виробництва, що менеджери – такий же соціальний клас, як бюрократи або буржуазія. Власність, вважає Дж. Бернгам, це не просто капітал або уречевлена праця, а насамперед контроль. Якщо контроль знаходиться тепер у руках менеджерів, тоді власності в колишньому її сенсі немає. Ідея революції менеджерів була підтримана та розвинута такими провідними вченими як Д. Белл (1958 р. – поняття «мовчазна революція»), П. Сорокін (1953 р. – трансформація капіталістичного класу в менеджерський), Т. Парсонс (перехід контролю до управлінського та технічного персоналу), Р. Дарендорф (законна власність і формальний контроль відтепер розділені остаточно, тому традиційна теорія класів втратила будь-яку аналітичну цінність), Р. Лернер, П. Друкер, Е. Гіденс, Й. Шумпетер, Н. Смелзер та інші. Провісником закінчення менеджмент-буму був вихід бестселеру Дж. Гелбрейта «Нове індустріальне суспільство» (1967 р.). Основна ідея книги американського економіста полягала в тому, що професійний менеджмент у великих корпораціях, озброєний сучасною технікою, стає непереможною

силою, з якою не можуть зрівнятися ні акціонери, ні уряд. За словами Пітера Фердинанда Друкера (1909-2005), відомого американського вченого в галузі менеджменту, у 70-ті рр. XX ст. менеджмент-бум, апогей якого пов'язується із серединою 1950-х рр., закінчується через зростання недовіри до офіційної доктрини менеджерської революції, яку вважають уже суто ідеологічним або філософським явищем.

П'ята управлінська революція здобула статус епохи наукового менеджменту завдяки появі нових досліджень та виникненню різноманітних напрямів і думок, що поступово перетворилися в школи управління. Найвідомішими школами вважаються: школа наукового управління, школа адміністративного управління, школа людських відносин, школа поведінкових наук (біхевіористська), кількісна школа. Ця революція знаменує остаточний перехід управлінських функцій до відокремленого від власників класу – спочатку до чиновників (за М. Вебером), а згодом до менеджерів. Саме тому п'яту управлінську революцію називають і «бюрократичною», і «менеджерською».

Шоста управлінська революція («інформаційна» чи «постіндустріальна») ознаменувала зміни в менеджменті, пов'язані з історичним періодом, в межах якого відбувалося становлення глобального інформаційного суспільства. Цей період (70-ті рр. XX – початок XXI ст.) характеризувався переходом життєдіяльності суспільства на новий технологічний рівень (винахід мікропроцесорної технології, персонального комп'ютера, поява всесвітньої мережі – інтернет), що викликав ряд організаційних змін у принципах і методах управління в нових, швидкозмінних умовах розвитку, у яких став можливим інформаційний обмін у глобальних масштабах. Цей період характеризувався стрімкою глобалізацією ринків. Обсяг, достовірність, своєчасність інформації визначає конкурентоспроможність усіх економічних одиниць – від невеликих фірм до цілих держав. Розвиток і функціонування суб'єктів господарювання в стратегічній перспективі можливі тільки за умови взаємодії малого та

великого бізнесу. Для бізнесу першочерговим стає здатність зайняти своє унікальне місце в системі глобальних ринкових зв'язків. Також, важливо, що всі ці особливості проявляються на тлі бурхливого розвитку сучасних інформаційних та комп'ютерних технологій, активного використання можливостей інтернету, без якого вже не обходяться бізнес-технології.

Головна особливість, яка визначає сучасні моделі менеджменту в умовах інформатизації, це високі темпи впровадження у виробництво інформаційних технологій, які викликали перехід від конвеєрно-типової моделі організації виробництва до індивідуально-нестандартної. Перехід від моделей управління підприємствами в рамках технологій промислової епохи (конвеєр, жорсткі стандарти, серійність, бюрократизм, жорсткий регламент) до моделей, що базуються на управлінні знаннями та творчими (креативними) здібностями людини зумовив появу моделі креативного менеджменту. Цифрова економіка передбачає широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що безпосередньо позначається на методах управління як на макрорівні, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Сучасні умови господарювання дозволяють використовувати нові способи управління (блокчейн, метод великих даних, експертні системи, загальна децентралізація тощо) у всіх галузях і сферах життєдіяльності людини. Процес розвитку менеджменту триває. Його майбутнє зумовлюється поточними трендами в різних сферах функціонування як суспільства загалом, так і індивіда зокрема. Роботизація бізнес-процесів, штучний інтелект, масштабована хмарна інфраструктура, розумні чат-боти – усе це та інше дотичне до розвинутих інформаційно-комунікаційних технологій – сприяє тому, що до менеджера як до спеціаліста висуваються поновлені вимоги вищого рівня обізнаності, навичок та вмінь.

2. Одним з основних підходів до вивчення еволюції управлінської думки є підхід із позицій виокремлення різних шкіл управління, у рамках яких увага дослідників з управління зосереджувалася на певній конкретній підсистемі

організації. Прийнято виокремлювати такі наукові школи менеджменту, що формувалися завдяки напрацюванням їхніх представників: школа наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, К. Барт, Г. Гант, Г. Форд, Л. Гілбрет, Ф. Гілбрет, М. Кук), школа адміністративного управління (А. Файоль, М. Вебер, А. Слоун, Л. Г'юлік, Дж. Муні, А. Рейлі), школа людських відносин (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, М. Фоллет, Г. Мюнстерберг, Ч. Барнард), школа поведінкових наук (А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт), школа науки управління (О.О. Богданов, Л. Берталанфі, Р. Акофф, П. Друкер, Т. Пітерс, Р. Уотермен, І. Ансофф, М. Портер).

Передумови формування школи наукового управління, розвиток якої визначають періодом 1885-1920 рр., пов'язують із кардинальними змінами в промисловому виробництві розвинутих країн. Не випадково наприкінці XIX ст. центр розвитку теорії та практики менеджменту перемістився з Англії в США. Зміни в управлінні були зумовлені економічним бумом, який виник і почав поширюватися в американському суспільстві у 80-х рр. XIX ст., величезним припливом робочої сили та підтриманням державою ідеї отримання освіти всіма охочими, що збільшувало кількість людей, здатних на високому інтелектуальному рівні виконувати різні завдання в бізнесі та управлінні. Мінімальне втручання держави у сферу бізнесу зумовлювало появу монополістів, які створювали великі підприємства й цілі галузі, управління якими вимагало розроблення та впровадження ефективних методів управління. Успіхи у сфері технологій починають поступово вступати в дисонанс зі застарілими методами виробничого управління, які починають гальмувати розвиток виробництва. Компанії-гіганти актуалізують питання необхідності пошуку та використання спеціальних знань, професійних підходів до управління, важливості професійного навчання менеджерів.

Засновником школи наукового управління вважається саме Фредерік Тейлор (1856-1915), американський інженер із компанії «Midvale Steel», перші дослідження якого датуються 1888 р. та пов'язуються з експериментом, під час якого аналізувалася робота двох вантажників сипучих матеріалів. Проведення

експерименту, в рамках якого увага приділялася деталям (рухам тіла, способу перенесення ваги робітника на лопату, зміні навантаження на лопату, її формі), підтвердило можливість підвищити продуктивність праці на основі змін у простих фізичних рухах робітника. Для скорочення часу та усунення зайвих дій робітника вчений кожен роботу поділяв на складові елементи, ті, зі свого боку, – на прийоми та рухи. Він аналізував витрати часу на виконання окремих елементів, що дозволяло обирати найоптимальніший варіант. Величина норми визначалася за прикладом кращих робітників, які працюють із найбільшою продуктивністю праці. Ф. Тейлор орієнтувався на індивідуальні якості робітників та вважав, що нагляд за робітниками має здійснюватися на кожній фазі виробництва. Його книга «Принципи наукового управління», яка вийшла в 1911 р., ознаменувала початок формування науки управління. Вчений запропонував сувору систему принципів, що дають змогу раціоналізувати організацію праці, виробництва та управління. Основними положеннями його концепції були:

1) Поділ виробничих операцій на частини, дослідження кожної з них. Розроблення стандартних методів виконання кожної операції та заміна ними старих, сформованих на практиці методів роботи.

2) Добір робітників для кожної операції з урахуванням необхідних здібностей; їхнє навчання новим методам роботи для найкращого виконання операцій.

3) Встановлення диференційованої заробітної плати залежно від виконання встановлених норм.

4) Співпраця між адміністрацією й робітниками в справі впровадження нової організації праці.

5) Рівномірний і справедливий розподіл праці та відповідальності між адміністрацією та робітниками. Елементами цієї системи стали математичний метод обчислення собівартості, диференціальна система оплати праці, хронометраж (метод вивчення часу та рухів), розчленування та раціоналізація трудових прийомів, інструкційні картки тощо. Дослідник переконував у

важливості відокремлювати управлінських функцій обмірковування і планування від фактичного виконання роботи. Менеджер має думати, а робітник – працювати. Головним завданням управління підприємством є забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого працівника. Вчений наголошував, що інтереси підприємців і працівників не протилежні, а насправді збігаються – добробут одного в довгостроковому періоді не може бути без добробуту іншого. Розуміючи залежність роботи від ретельного планування, Ф. Тейлор розробив концепцію управління завданнями, яка згодом стала називатися «науковим менеджментом». Також досліднику належить авторство унікальної форми керівництва для керівника нижчих ланок – «функціонального керівника», який мусить мати визначені характеристики (наявність освіти, спеціальних або технічних знань, енергійність, витримка, чесність, власна думка тощо). Так званий «тейлоризм» знайшов своє застосування в перші три десятиліття XX ст. в роботі промислових підприємств багатьох країнах (наприклад, США, Німеччина, Англія, Франція, Швеція). На тих машинобудівних підприємствах, де Ф. Тейлор впроваджував свої принципи управління, середня продуктивність праці за три роки зросла вдвічі. Однак сам дослідник зазначав, що наукова система раціоналізації праці не призвела до того клімату взаємної довіри між робітниками та адміністрацією, у якому він бачив одне з умов раціоналізації.

Основний внесок Ф. Тейлора в науку управління полягає в таких досягненнях:

1. Започаткування ретельного вивчення трудового процесу, його операцій і робіт.
 2. Актуалізація важливості добору та підготовки персоналу для виконання конкретних операцій.
 3. Доведення важливості справедливої винагороди за виконану роботу.
- Головна ідея дослідника полягала в тому, що управління має стати системою, що ґрунтується на певних наукових принципах, здійснюватися спеціально

розробленими методами й заходами, тобто необхідно проєктувати, нормувати, стандартизувати не тільки техніку виробництва, але і працю, його організацію та управління.

Прибічники наукового управління брали активну участь у становленні та розвитку «тейлоризму», поміж яких треба зазначити таких:

– Гаррінгтон Емерсон (1853-1931) у власній праці «Дванадцять принципів продуктивності» (1911 р.) уперше представив систему наукової організації й управління колективною працею, а також обґрунтував наукові принципи організації виробництва. Дослідник пропонує під поняттям «ефективність» (з англ. efficiency) розуміти процентне відношення поточної продуктивності до теоретично максимально можливої, і якщо ефективність перевищує значення 100 %, то це означає що керівники змогли раціоналізувати, оптимізувати ті сегменти, у яких містилися резерви зростання продуктивності;

– Карл Барт (1860-1939) – математик і розробник спеціальної лічильної лінійки для швидкого визначення раціональних режимів різання на заводі, тобто для призначення такої комбінації швидкості та подачі, яка забезпечувала б максимальну продуктивність інструменту та верстату. Вченому також належить заслуга розроблення відрядно-регресивної системи оплати робочої сили;

– Генрі Гант (1861-1919) – розробник діаграми Ганта, що є важливим інструментом управління проєктами. Вчений наголошував на особливому значенні психології у відносинах із робітниками та розумів значення групи, що сприяло майбутнім дослідженням із проблематики групової динаміки та наук про поведінку;

– Генрі Форд (1863-1947) – новатор, всесвітньовідомий конструктор автомобілів, автор 161 патенту, першопроходець щодо використання промислового конвеєру. Підприємець створив ефективну систему організації управління виробничими процесами, що базується на таких принципах як: максимально можливий поділ праці; спеціалізація праці; широке застосування

інструментального оснащення й високопродуктивного обладнання; розміщення виробничого обладнання за ходом технологічного процесу; механізація транспортних робіт; регламентований ритм виробництва. Саме Г. Форд започаткував восьмигодинний робочий день, мінімальний рівень зарплати й соціологічну службу на своїх підприємствах. Його новаторства (автоматизація, система оплати праці тощо) призвели до істотного зниження собівартості автомобілів;

– Ліліан Гілбрет (1878-1972) і Френк Гілбрет (1868-1924) – засновники науки про рух, розробники деяких методів наукової організації праці. Ці вчені розробили принципи економії рухів, а саме конкретизували вимоги до них (одночасність, симетричність, природність, ритмічність, звичність). Подружжя Гілбретів винайшло прилад (мікрохронометр), за допомогою якого досліджували рухи людської руки для того, щоби підвищити продуктивність праці;

– Моріс Кук (1872-1960) – інженер, який впроваджував основи «тейлоризму» в академічні та муніципальні організації, досліджував шляхи відновлення відносин між науковим управлінням і організованою працею. Головна ідея «тейлоризму» полягала в тому, щоби змодельовати працю як сукупність найпростіших операцій вузькоспеціалізованими робітниками якнайшвидше для отримання максимального прибутку. Практика запровадження принципів наукового управління емпірично довела свою ефективність у компаніях, де використовувалася. Хоча цей спосіб організації не оминула критика, зокрема відзначаються такі слабкі його сторони як: робітник – лише виконавець простих операцій і функцій, засіб досягнення мети; поза увагою залишився соціальний контекст роботи та інші потреби робітників (крім матеріальних); поза увагою залишилися міжособистісні розбіжності, суперечності, конфлікти; ігнорувалися ідеї та поради, що надходили з боку робітників; недооцінка розумових здібностей робітників.

Виникнення та розвиток школи адміністративного управління припадає на 1920-1950-ті рр. Засновником школи адміністративного управління

вважається Анрі Файоль (1841-1925), який упродовж 30 років (1888-1918 рр.) обіймав посаду генерального керівника французького гірничодобувного й металургійного концерну «Комамбо», та, який зберіг останній від банкрутства та вивів у низку передових компаній. Головним завданням вченого були дослідження ефективності управління в більш широкому розумінні – стосовно до функціонування всієї організації. Переконавання та багаторічний практичний досвід А. Файоля сприяли формуванню поглядів, що передбачали організацію управління на науковій основі, а для цього необхідною була «теоретична основа». Під час побудови такої теорії вчений використовував не стільки науково-експериментальні методи (які використовував Ф. Тейлор), скільки власний напрацьований багатьма роками практики досвід. Він вважав, що наука управління має створюватися не професійними вченими, а через «теоретизування» поглядів досвідчених практиків. Основні погляди дослідника були викладені в праці «Загальне і промислове управління» (1916 р.) через пропонування нової адміністративної концепції, у межах якої сформульовано відповідні функції, принципи та методи управління. А. Файоль розглядав теорію управління (в його термінології – адміністрування) як сукупність правил, прийомів, принципів, спрямованих на здійснення підприємницької діяльності найефективнішим способом, оптимально використовуючи ресурси й можливості підприємства. Його теорія адміністрування умовно поділена на дві частини: перша пов'язана з розумінням функцій управління, друга – з розумінням його принципів таблиця 2.

Функція визначає сферу діяльності, відповідальності та компетенції управлінця, вона відповідає на питання, що робить керівник. Зі свого боку, принцип відповідає на питання, як керівник робить це.

Розглядаючи організацію як єдине ціле, французький вчений запропонував шість груп операцій, характерних для будь-якої організації: технічна, комерційна, фінансова, захисна (страхова), облікова, адміністративна. В аспекті запропонованих груп виокремлено відповідні

функції.

Таблиця 2

Принципи управління за А. Файольом

№	Назва принципу	№	Назва принципу
1	Поділ праці	8	Централізація
2	Влада	9	Ієрархія
3	Дисципліна	10	Порядок
4	Єдність дій	11	Справедливість
5	Єдиноначальність	12	Сталість складу персоналу
6	Підпорядкованість особистих інтересів загальним	13	Ініціатива
7	Винагорода	14	Єдність персоналу (корпоративний дух)

Особливу увагу А. Файоль приділяв адміністративній функції, яку він також називав функцією адміністрування, поділяючи її на п'ять елементів:

1. Планування чи передбачення - розроблення програми дій підприємства з технічних, фінансових, комерційних та інших операцій на перспективу та на поточний період.

2. Організація - забезпечення роботи підприємства всім необхідним. Будь-яке підприємство А. Файоль розглядав із двох точок зору - як «матеріальний організм» та як «соціальний організм». Відповідно організація поділяється на матеріальну (забезпечення підприємства необхідними матеріалами, капіталом, обладнанням) та соціальну (забезпечення підприємства людьми).

3. Розпорядження - отримання найбільшої користі й вигоди з підлеглих працівників з огляду на інтереси підприємства.

4. Координування - досягнення відповідності та узгодженості між різними частинами підприємства шляхом встановлення раціональних зв'язків у виробництві. До них належить і зв'язок між виробництвом, з одного боку, і розподілом, обміном і споживанням - з іншого.

5. Контроль - перевірка виконання завдань відповідно до прийнятої програми. Контроль повинен здійснювати контролер, який має відповідати

конкретним вимогам, та, який зобов'язаний утримуватися від втручання в процеси управління та виконання завдань.

Управляти, за Файолем, означає передбачати (врахування минулої практики й вироблення програми дій), організовувати (будувати подвійний матеріальний і соціальний організм підприємства), розпоряджатися (змушувати персонал належним чином працювати), координувати (пов'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії та зусилля) і контролювати (дбати про те, щоб усе відбувалося відповідно до встановлених правил і відданих розпоряджень). Управління не повинно бути лише прерогативою керівника, ним мають займатися як управлінці, так і інші члени колективу.

Узагальнюючи теоретичні надбання А. Файоля, треба зазначити про те, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається із взаємозв'язаних операцій, запропонував формалізований опис роботи керуючих, сформулював систематизовану теорію управління всією організацією, створив систему універсальних принципів управління та сформулював загальні функції управління.

Необхідно підкреслити, що погляди Ф. Тейлора та А. Файоля - не є протилежними: перший, засновник школи наукового управління, розробив наукові основи організації виробництва, почавши дослідження з робочого місця, зі свого боку, другий, засновник школи адміністративного управління, спробував створити теорію організації управління, яка є елементом теорії організації виробництва, починаючи з «роботи керівника за столом». Вчення А. Файоля, що ґрунтується на тих же принципах, що й система Ф. Тейлора, є органічною частиною наукової організації виробництва.

Представниками школи адміністративного управління, її популяризаторами й систематизаторами вважаються:

- Макс Вебер (1864-1920) - німецький вчений, в поглядах якого ідеї школи адміністративного управління спостерігаються набагато раніше за А. Файоля. В основі ідей відомого соціолога є вчення про «ідеальну» бюрократію як найкращий тип адміністративної організації, що передбачає чіткий поділ

праці в системі управління, точне визначення функцій, обов'язків, повноважень, відповідальності, жорстку ієрархію, повне підпорядкування діяльності працівників апарату управління встановленим нормам, інструкціям, процедурам, регламентам. Така система має примусовий характер, а її структурні елементи та посадові особи мають функціонувати як добре налагоджений механізм. Запропоновані М. Вебером адміністративні та бюрократичні принципи сприяли диверсифікації управлінської діяльності, надали їй більш формалізованого характеру, тим самим створивши структурне бачення завдань працівників управління;

- Альфред Слоун (1875-1966) - президент і генеральний директор автомобільної корпорації «Дженерал Моторс» упродовж 1923-1937 рр. Обіймаючи керівну посаду та маючи багаторічний досвід, американський практик зумів створити раціонально функціонуючу структуру та систему управління корпорацією, яка була зразком менеджменту для інших компаній і галузей. Він ставився до управління як до науки та спирався на згуртовану групу менеджерів;

- Ліндал Урвік (1891-1983) - англійський вчений, популяризатор ідей Ф. Тейлора та А. Файоля, автор ідеї логічних квадратів, співавтор «синтетичної теорії» управління, згідно з якою функції та принципи менеджменту об'єднані в єдиний управлінський процес, орієнтований на конкретний результат;

- Лютер Г'юлик (1892-1993) - американський дослідник проблем організації та управління, фахівець із державного управління, співавтор «синтетичної теорії». Дослідник розвинув концепцію А. Файоля щодо п'яти елементів адміністрування, запропонувавши свої доробки щодо елементів організаційної діяльності, відомі як концепція «POSDCORB» (планування, організація, укомплектування штату, керівництво, координація, звітність, складання бюджету);

- Джеймс Муні (1884-1957) та Алан Рейлі (1869-1947), маючи досвід керівних посад у компанії «Дженерал Моторс», американські дослідники в

співавторстві видають книги «Прогресуюча індустрія» (1931 р.) і «Принципи організації» (1939 р.), основна ідея яких полягає в тому, що ефективна організація – це система, побудована на строго формальних принципах, які, зі свого боку, є сукупністю деяких математичних абстракцій, що можна застосувати до будь-якої ситуації. Дж. Муні одним із перших обґрунтував універсальність принципів організації, а А. Рейлі – обґрунтував принцип делегування відповідальності. Також дослідники надали загальне визначення поняттю організації як одній із форм об'єднання людей для досягнення загальної цілі. Без прив'язки до шкіл потрібно уточнити, що базиси «класичної» теорії управління заклали представники так званого першого покоління (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) ще в першій чверті ХХ ст. Уже на цій основі велися дослідження представників другого покоління (Л. Урвік, Л. Г'юлик, Дж. Муні, А. Рейлі), які були спрямовані на розширення й деталізацію вихідних принципів, уточнення понять і методів, підвищення практичних можливостей інструментів.

Якщо дослідження представників школи наукового управління були здебільшого спрямовані на вивчення питань управління виробничими процесами, підвищення ефективності виробництва та раціональної організації праці робочого, то представники школи адміністративного управління головним вважали вдосконалення управління організаціями загалом та пошук шляхів ефективної організації управлінської праці зокрема. Головний внесок представників школи адміністративного управління в теорію і практику менеджменту полягає в тому, що вони сформували бачення управління як універсального процесу, що складається із сукупності взаємопов'язаних функцій, і передбачає дотримання визначених принципів. Була сформульована систематизована теорія управління всією організацією з виокремленням управління як особливого різновиду професійної діяльності. Основним недоліком цієї школи вважається ігнорування людини та її потреб, що спричиняє відповідну критику.

Використання психології в управлінні призвело до виникнення двох

взаємопов'язаних шкіл – школи людських відносин (1920-1950 рр.) і школи поведінкових наук (1950 рр.-по теперішній час). Ідеї представників школи людських відносин передбачали, що для досягнення цілей підприємства необхідно налагодити міжособистісні відносини між робітниками в колективі. Вихідною точкою виникнення школи людських відносин вважаються експерименти Елтона Мейо (1880-1949), американського психолога, соціолога, дослідника проблематики організаційної поведінки та управління на виробничих підприємствах, співзасновника доктрини «людських відносин». Вчений керував низкою дослідницьких проєктів, експериментів (в т.ч. «Готорнським експериментом»), на базі результатів яких довів, що передові методи в галузі організації виробництва та високий рівень заробітної плати не будуть сприяти високій продуктивності праці, якщо цьому не сприяє соціальна атмосфера в трудовому колективі. Вивчаючи вплив різних чинників (умови та організація праці, заробітна плата, міжособистісні відносини, стиль керівництва) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, Е. Мейо довів особливу роль людського і групового чинника. Узагальнення емпіричних даних відповідних досліджень сприяло створенню соціальної філософії менеджменту.

«Готорнський експеримент», як один із найважливіших досягнень в еволюції розвитку менеджменту, реалізовувався через низку соціально-психологічних експериментів, що стартували в 1924 р. в заводському комплексі «Hawthorne Works» компанії «Western Electric», які спеціалізувалися на виробництві телефонного обладнання, та, де працювали десятки тисяч людей. Метою таких випробувань було вивчення причин високої плинності кадрів і пошук шляхів підвищення продуктивності праці. Умовно «Готорнський експеримент» поділяють на чотири етапи. Першочергово метою експериментів було виявлення залежності продуктивності праці від фізичних умов праці, для чого на заводи були запрошені вчені з Гарвардського університету.

Перший етап (1924- 1927 рр.) почався з експериментів з освітленням, як

одного з фізичних чинників, що може впливати на продуктивність праці, для чого робітників поділили на дві групи – експериментальну, на яких розповсюджувався експериментальний вплив, та контрольну, відповідно, яка працювала й надалі без змін. Експериментальну групу відмежували від контрольної – у спеціально відведеному приміщенні. Спостереження продемонстрували, що з посиленням освітлення обсяг вироблення в робітників збільшувався не тільки в «кімнаті випробувань», але й у контрольній групі, де інтенсивність освітлення залишалася незмінною. Коли ж інтенсивність освітлення почали знижувати, то обсяг вироблення й надалі продовжував збільшуватися як в експериментальній, так і в контрольній групах. Неоднозначні результати призвели дослідників до висновку, що інтенсивність освітлення не є визначальним чинником, що впливає на продуктивність праці, і, що необхідним є подальший пошук і дослідження інших чинників, що визначають поведінку робітників.

На другому етапі, що почався в 1928 р., у якому вже брав участь Е. Мейо, досліджувався вплив інших чинників, для чого групу робітниць (6 складальниць реле) ізолювали від основного колективу в експериментальній кімнаті. У ній також перебував дослідникспостерігач, який мав фіксувати все, що відбувається (обсяги вироблення, умови праці, поведінку, настрої), і сприяти створенню дружньої атмосфери. Експериментальний вплив на експериментальну групу на цьому етапі полягав у змінах умов праці в бік покращення (зменшення тривалості робочого дня, запровадження додаткових перерв на відпочинок, видавання безоплатних сніданків, зменшення робочого тижня до 5 днів, свобода щодо визначення темпів роботи), які в підсумку підвищили продуктивність праці робітниць. Хоча продуктивність праці після скасування нововведень трохи знизилася, але була однаково на вищому рівні, проти значення, яке було до експерименту. Дослідники були впевнені, що скасування покращень спричинять сильний психологічний ефект і різко знизять вироблення, але гіпотеза не підтвердилася. Відповідно був зроблений висновок, що сприятливі умови праці не є визначальними чинниками, і, що

були інші причини підвищення продуктивності праці. Питання про визначальні чинники залишилося невирішеним, бо вчені отримали інформацію про те, що не впливає на продуктивність. Тому були досліджені нові гіпотези щодо можливих причин (умови праці, методи роботи, відчуття втоми робітників, час відпочинку, монотонність виконуваної роботи, зарплата тощо), з яких наявність впливу на підвищення продуктивності праці підтвердили тільки методи керівництва й поліпшення взаємин. Тобто, підсумком другого етапу експериментів було підтвердження позитивного впливу психологічно комфортного стану робітниць, що зумовлювався взаєморозумінням із керівництвом і в колективі, та відчуття причетності до експерименту на підвищення продуктивності їхньої праці.

Третій етап (1928-1930 рр.) пов'язується з масовим інтерв'юванням робітників, яких на заводах «Western Electric» налічувалося приблизно 21 тис. осіб. Спочатку проводили опитування робітників, що містили стандартні питання та тривали біля 30 хвилин, але згодом дослідники почали проводити бесіди, за яких інтерв'юер не стільки запитував, скільки вислуховував респондента, причому бесіди мали конфіденційний характер, відповіді та імена не розголошувалися, що зумовлювало вищий рівень відвертості. Дослідники прийшли до висновку, що подібні бесіди мають ефект розрядки напруженого психічного стану робітників, які відверто ділилися всім, що їх турбувало. З'ясувалося, що норма вироблення робітника визначається не його сумлінністю або фізичними здібностями, а тиском групи, яка встановлювала позицію та статус кожного її члена. Отримані дані були для адміністрації важливим джерелом інформації про настрої робітників, про їхнє ставлення до праці та до керівництва. Багато озвучених скарг були почутими з боку керівництва та спричинили низку змін на заводах (наприклад, після одного інтерв'ю якість обідів, якими частували робітників у їдальнях заводів, покращилася).

Четвертий етап розпочався наприкінці 1931 р. зі створення нової експериментальної групи, яка містила 14 осіб (9 електромонтажників, 3

паяльщики, 2 контролери), та, яка мала виконувати свою роботу ізольовано від інших робітників. За умовами експерименту, аналогічно до експерименту зі складальницями реле, було передбачено наявність дослідника-спостерігача, який фіксував усе, що відбувається в ізольованій групі. Дослідниками були відзначені такі, притаманні діяльності нової експериментальної групи, особливості: – усі робітники навмисно уповільнювали темпи роботи, замовчували високий рівень вироблення, побоюючись що вона стане нормою для всіх, і «по-дружньому» радили ударникам знизити темпи, також приховували й низький рівень вироблення, тим самим оберігаючи один одного від штрафів чи звільнення. У ті дні, коли обсяг вироблення був надто високий, частина виробів приховувалася й долучалася до продукції в дні з меншим за середній обсяг вироблення; – робітники намагалися приховати від майстра все, що суперечило встановленим на заводі правилам. Відсутність майстра сприяла спілкуванню між собою та підвищувала взаємодопомогу; – чим частіше взаємодіяли один чи більше членів бригади між собою, тим вищою була взаємна симпатія між ними й тим більше виявлялася подібність у діях або почуттях цих осіб. Чим вище особистий статус людини в бригаді, чим ширше діапазон його взаємин, тим більше його дії відповідають нормам цієї групи. Дослідники на чолі з Е. Мейо прийшли до висновку, що між усіма членами експериментальної групи склалися «неформальні» відносини. Всередині групи до всіх членів бригади висувалися вимоги не стільки відповідати формальним критеріям визнання їхньої професійної майстерності, скільки зважати на культурнопсихологічну одноманітність, що виникла. Група виявилася складною соціальною організацією, всередині якої створювалися та діяли свої норми та правила. Також дослідникам вдалося зробити висновки щодо стилів керівництва. Ставлення робітників до менеджерів варіювалося: менеджерів нижчих ланок вони вважали «своїми» й тому не корилися, з начальником ділянки могли іноді не погоджуватися, майстру наче не заперечували, але й не дослухалися (у його присутності удавали старанну роботу, але коли він йшов – припиняли працювати). Аналіз міжособистісних

відносин показав, що соціальна поведінка людей була лише функцією тих чи інших групових норм. Наприклад, такий поведінковий акт, як свідоме обмеження продуктивності, – це наслідок певних уявлень робітників про наміри підприємців (знизити розцінки в разі збільшення виробітку) і своєї ролі в організації виробництва (захист повільно працюючих індивідів і класова солідарність). Такі уявлення, стаючи соціальними нормами, регулювали поведінку людей. Головний теоретичний висновок Е. Мейо полягав у тому, що підприємство, як соціальна система, складається з неформальних груп, що регулюють людську поведінку.

На базі результатів проведених досліджень вченим було сформульовано такі принципи управління: – людина має унікальні потреби, цілі та мотиви; – позитивна мотивація вимагає, щоби до робітника ставилися як до особистості; – людські проблеми не можуть бути простими; – особисті або сімейні проблеми робітника можуть негативно впливати на продуктивність на робочому місці; – обмін інформацією має велике значення, а ефективна інформація є вирішальним чинником.

Наслідки «Готорнського експерименту» зумовили появу «Готорнського ефекту» чи «Ефекту спостерігача», що полягає в зміні поведінки людей у випадку, коли вони відчують власну дотичність до певної події, у вище розглянутому випадку до експерименту. Тобто, продуктивність праці збільшувалася, ретельність виконання функцій робітниками підвищувалася тому, що вони брали участь в експерименті та відчували, що за ними спостерігають. Цей ефект ставив під сумнів усі попередні висновки «Готорнського експерименту». Вагомий внесок у становлення школи людських відносин також зробив Гуго Мюнстерберг (1863-1916), німецький психолог, один із засновників прикладної психології, названою психотехнікою. Розвиток такої галузі в психології сприяв вирішенню таких завдань як професійний добір, орієнтація, навчання, раціоналізація праці, боротьба з професійною стомлюваністю та нещасними випадками на виробництві, психічна гігієна, психологія впливу, психотерапія тощо. Вчений

провів багато експериментів, створював психологічні тести, через які вивчав здібності та схильності людей до різних професій, посад, їхню сумісність з іншими робітниками. Г. Мюнстерберг підкреслював, що найкращий спосіб підвищити продуктивність праці – це шлях добору працівників на такі посади, які відповідають їхнім індивідуально-психологічним особливостям, зокрема характеру та інтелектуальному рівню. Дослідник першим усвідомив важливість гуманізації процесу управління, адже менеджер має управляти передусім людьми, а не машинами. Також його заслугою вважається досягнення підготовки перших у світі промислових психологів на вимогу підприємств і організацій. Теоретичні та практичні надбання Мері Фоллет (1868-1933), як психологині, дослідниці теорії організацій та організаційної поведінки, однієї з ініціаторів проведення «Готорнського експерименту», мали важливе значення для розвитку школи людських відносин. Її праці сприяли встановленню паралелей між науковим управлінням Ф. Тейлора та новою соціальною психологією 1920-х рр., що актуалізувала проблему покращення відносин між менеджерами та робітниками. Дослідниця ретельну увагу приділяла аналізу таких фундаментальних понять як конфлікт, влада, повноваження, керівництво, використовуючи для цього досягнення як естетичних, так і соціальних наук. М. Фоллет вважала, що одиницею суспільства був не ізольований, а саме «груповий індивід».

Одним із засновників школи людських відносин вважається учень Е. Мейо Фріц Ротлісбергер (1898-1974), який як дослідник із Гарвардського університету брав участь у проведенні «Готорнського експерименту». На думку вченого, необхідно досягати рівноваги між технічною та соціальною сторонами організації і спрямовувати зусилля працівників на співпрацю для досягнення спільної мети. Аналогічно до поглядів більшості представників школи людських відносин він був противником «ієрархічної системи організації» та актуалізував вплив групи як основного чинника поведінки працівника в колективі. Ф. Ротлісбергеру належить новаторська ідея про керівників нижчих ланок, яким він відводив роль об'єднуючої ланки між

усіма членами колективу. Дослідник підкреслював, що поведінка людини визначається здебільшого настроєм, ніж грошима, і саме вплив групи має визначальний вплив. Ключ до розуміння індивідуальної поведінки необхідно шукати через спосіб, у який неформальна група долучає нових членів до реально діючих норм і правил. Відповідно до авторського підходу формула поведінки працівника виглядає не як «стимул-реакція», а як «стимул-установка-реакція». Таке розуміння основ поведінки актуалізувало завдання вивчення установок працівників та чинників, що впливають на них. Ще одним представником школи людських відносин вважається Честер Барнард (1886-1961), який поєднував практику адміністративної роботи в компанії та теоретичні дослідження. В 1938 р. дослідник видав працю «Функції адміністратора», у якій описав неформальні організації і встановив, що робітник будь-якої сфери, включно з управлінням, має потребу і в особистих, і в міжособистісних зв'язках, що виходять за межі формальних та ієрархічних структур. Вчений розкрив зміст функцій неформального впливу та визначив їх як 1) комунікативні, 2) підтримання стабільності формальної організації 3) зберігання відчуття самоповаги та особистої цілісності індивідуума. Тим самим він продемонстрував тісний взаємозв'язок формальних і неформальних організацій в активізації людської діяльності, надавши їм право рівного співіснування. Також авторський підхід передбачав, що основа управлінської діяльності – це організаційне прийняття рішень, що ґрунтується на раціональному аналізі, міркуванні й розрахунку, та пов'язані з цим процесом комунікації. У центрі уваги досліджень представників школи людських відносин були питання важливості ефективного використання людського ресурсу в загальному управлінні організацією. Зокрема основна проблематика цієї школи була дотичною до питань мотивації праці, конфліктів всередині організації та шляхів їхнього вирішення, охорони праці, корпоративної культури, соціального партнерства, координації, керівництва, групового співробітництва та формування колективних форм праці. Ще одним відгалуженням у формі наукової школи менеджменту, що базувалося на

досягненнях психології та соціології, була школа поведінкових наук або біхевіористська школа. Виникнення цієї школи пов'язують з 1950 рр., а процеси становлення та розвитку тривають до сьогодні. Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, зосередившись передусім на методах налагодження міжособистісних відносин, вивченні індивідуальних характеристик робітників і мотивації лідерства. Одним із засновників школи поведінкових наук вважається американський психолог Абрагам Маслоу (1908-1970), який став всесвітньо відомим завдяки створеній ним теорії ієрархії потреб, що графічно зображувалася як діаграма ієрархії людських потреб (так звана «Піраміда Маслоу»). Погляди дослідника щодо потреб людини полягали в їхній структуризації через відповідну ієрархію за важливістю. Послідовність людських потреб була такою: 1) фізіологічні потреби, 2) безпека, 3) соціальні потреби (почуття, належність до певної спільноти, групи), 4) повага, 5) самореалізація, що охоплювала потреби в пізнанні, естетичні потреби, потреби самоактуалізації. Відповідно до авторської позиції потреби кожного нового рівня стають актуальними для індивіда лише після того, як задоволені потреби нижчого рівня. Мотив до підвищення продуктивності праці виникає в людини в момент переходу від нижчих потреб (після їхнього задоволення) до вищих, тому менеджер має знати, на якому рівні потреб перебуває кожний його підлеглий, та, який ступінь їхнього задоволення. Створюючи умови для задоволення потреб підлеглого, менеджер спонукає його до переходу на вищий рівень, унаслідок чого досягає вищої продуктивності праці. Основним недоліком підходу А. Маслоу є неврахування індивідуальних відмінностей людей, які можуть надавати різним потребам більшої уваги залежно від власних пріоритетів та систем цінностей. Розвиток школи поведінкових наук також пов'язують з американським вченим Дугласом Мак-Грегором (1906-1964), який є автором теорій «X» та «Y» про людську поведінку, відповідно до яких є два типи менеджменту персоналу. Перший тип («теорія X») передбачав, що середньостатистична людина лінива, не любить працювати, за можливості

буде уникати роботи, тому менеджер має вдаватися до жорстких (тотальний контроль, покарання) і м'яких (переконання, заохочення) форм примусу. Тобто, у цьому випадку абсолютно не амбітна людина буде надавати перевагу отриманню розпоряджень від керівників, буде намагатися уникати будь-якої відповідальності та буде прагнути передусім до надійності. На противагу першому є другий тип («теорія Y»), який відповідно передбачав, що робота – це природний стан людини, тому їй властиво витрачати моральні та фізичні сили на роботу так само, як відпочивати або грати. Це означає, що середньостатистичну людину можна стимулювати до праці, якщо дати їй можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значущість для організації. Дослідник був впевнений у тому, що в одних ситуаціях (наприклад, масове виробництво) годиться тільки «теорія X», а в інших – тільки «теорія Y». На практиці такий поділ був достатньо категоричним, але це не зменшує внеску Д. МакГрегора в становлення школи поведінкових наук через запропоновані теорії («X», «Y»), характеристики ефективної та неефективної організації, стилі керівництва та проблеми лідерства. Важливими для розвитку школи поведінкових наук є теоретичні та практичні надбання американського психолога, дослідника проблем організації, організаційної поведінки та управління Ренсіса Лайкерта (1903-1981). Менеджер, на думку вченого, здебільшого зосереджений на завданнях, а не на методах, має сприяти максимально можливому залученню співробітників до процесів прийняття рішень. Для того, щоби бути ефективним і комунікабельним, лідер має підлаштовувати власну поведінку до ситуації, враховувати особливості індивідів, якими він керує. Дослідник порівнював різні типи організацій, узявши за основу типи прийнятого управлінського стилю. До переліку чинників, які він використав для характеристики різних організацій, були включені: природа застосовуваних мотиваційних стимулів, характер комунікаційних процесів (формальні та неформальні), способи прийняття рішень (зверху, знизу), встановлення цілей (залучення підлеглих) та їхнього досягнення, процеси становлення лідерів та

взаємодії (керівник-підлеглий), а також контролю. Відповідні значення сформували авторську позицію щодо чотирьох систем управління: експлуатаційно-авторитарні, доброзичливо-авторитарні, консультативні та системи групової участі. Найвизначнішими ідеями Р. Лайкерта визнано, по-перше, те, що найбільш ефективними лідерами-менеджерами стають ті, хто виконує об'єднувальну функцію між вищим і нижчим рівнями організації, та, по-друге, те, що принцип підтримання відносин передбачає обов'язки лідера забезпечувати максимальну можливість того, щоб усі дії в рамках визначеної організації розглядалися як взаємодоповнюючі елементи та спрямовувалися на формування особистої гідності і значущості співробітників. Заслугою школи поведінкових наук є визнання того, що організація – це соціальна система, а «соціальна людина» прагне до задоволення не тільки матеріальних потреб, а й до визнання, самовираження, дотримання духовних цінностей. Правильне застосування науки про поведінку, за твердженням представників школи поведінкових наук, завжди буде сприяти підвищенню ефективності праці як окремого працівника, так і організації загалом.

Загалом школа людських відносин та школа поведінкових наук започаткувала: застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності та продуктивності; застосування наук про людську поведінку до керування і формування організації такий спосіб, щоби кожен працівник міг бути повністю використаний відповідно до власного потенціалу.

Виникнення школи науки управління чи «кількісної» школи пов'язують з 1950 рр., а її становлення та розвиток триває до сьогодні. Поява цієї школи була спричинена бурхливим розвитком математики, статистики, інженерних наук і інших суміжних із цими галузями знань, а фундаментом стало розуміння складних управлінських проблем через розроблення та застосування моделей із використанням кількісних методів, кібернетики, теорії ймовірностей і комп'ютерних технологій в управлінні. Прибічники цього підходу розглядають управління як логічний процес, який можна виразити

математично. У рамках школи науки управління можна виокремити загальні постулати: 1. Виробництво розглядається як «соціальна система» з використанням системного, процесного та ситуаційного підходів. 2. Дослідження проблем управління проводяться на основі системного аналізу та використання кібернетичного підходу, включно із застосуванням математичних методів і ЕОМ. 3. Алгоритми вироблення оптимальних рішень створюються із застосуванням теорії статистичних рішень, теорії гри тощо. Школа науки управління базується на трьох методологічних підходах (системний, процесний, ситуаційний), які сформувалися на основі емпіричного підходу. Системний підхід передбачає бачення підприємства як системи, тобто як комплексу взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів із відповідними зв'язками та відносинами. Виникнення системного підходу чи так званої школи соціальних відносин окреслюють подіями, коли представники школи людських відносин і школи поведінкових наук прийшли до висновку, що ефективність праці індивіду залежить не стільки від психології, скільки від системи групових (соціальних) взаємин всередині організації. Зі свого боку, процесний підхід розглядає управління як низку взаємопов'язаних послідовних дій (функцій, процесів). А ситуаційний підхід розширює можливості системного та процесного підходів через врахування впливу зовнішнього середовища на діяльність організації.

Вагомий внесок у розвиток школи науки управління вніс австрійський біолог Людвіг фон Берталанфі (1901-1972) через запропоновані ним поняття «відкрита система» й «теорію систем» (чи «загальну теорію систем»), що вважаються відправною точкою започаткування системного підходу в менеджменті. Поява загальної теорії систем Л. Берталанфі кардинально змінила погляди на управління організацією. Зокрема, її положення передбачали, що: – організація – це не набір окремих автономних підрозділів, функцій та інших елементів, а органічна система, у якій усі елементи взаємопов'язані та взаємообумовлені. Зміна в одному з елементів організаційної системи неминуче призведе до прямих чи опосередкованих

змін у всіх інших її елементах; – організація – це не замкнута, а відкрита система. Це означає, що організація як система постійно перебуває під впливом чинників навколишнього середовища, до якого входять аналогічні системи організації (постачальники, конкуренти та інші контрагенти). Зі свого боку, і сама організація, будучи частиною цього середовища, постійно впливає на інші елементи цього середовища. Ця теорія дає змогу зрозуміти вплив зовнішнього середовища на функціонування організації. Здатність організації до виживання й розвитку прямо пов'язана з урахуванням характеру впливу її зовнішнього оточення, тому необхідно, щоби внутрішнє середовище організації пристосовувалося чи адаптувалося до умов зовнішнього оточення. Ще одним представником школи науки управління був Рассел Акофф (1919-2009), який запропонував створити самостійний розділ у системному аналізі та назвав його теорія практики. Сферою його досліджень стала побудова взаємин між замовником та аналітиком (менеджером), на основі чого вчений запропонував чіткі умови полегшення таких комунікацій. Для вирішення соціальних проблем дослідник пропонував власний підхід, що складається з чотирьох варіантів (відмова від будь-яких дій, пошук часткових рішень, пошук оптимальних рішень, розчинення проблеми). Також Р. Акоффу належить відкриття «інтерактивного планування», як механізму для сприяння створення основи бачення власного майбутнього та пошуку шляхів реалізації відповідних заходів, та концепції циркулярної організації, як форми такої організації, яка сприяє активній участі співробітників у прийнятті рішень. Одним із найвідоміших у світі дослідників у сфері менеджменту був Пітер Друкер (1909-2005), який виокремив менеджмент як науку, та, який створив концепцію «управління за цілями». Відповідно до цієї концепції процес управління має розпочинатися саме з розроблення цілей, а потім уже реалізується все інше – розроблення функцій, системи взаємодії та процесу управління. Завданням раціонального менеджера відповідно до авторського підходу є збалансування різних цілей. Процес управління має бути чітко структурований за діями (формування чітких, лаконічних визначень цілей;

розроблення реалістичних планів, їхнє досягнення; систематичний контроль, вимірювання та оцінювання результатів роботи; здійснення коригувальних заходів).

Розвиваючи власну концепцію, дослідник визначає стандартний набір цілей (положення на ринку, продуктивність праці, показники інноваційної активності, фізичних і фінансових ресурсів, діяльності менеджерів, діяльності робітників, відповідальність компанії перед суспільством), які компанії мають брати за основу під час вибору цілей. Концепція «управління за цілями» П. Друкера стала революцією в менеджменті тільки тому, що вона концентрувала свою увагу на цілях, а не на функціях і процесах. Продовженням основних положень П. Друкера вважається праця американських вчених Тома Пітерса та Роберта Уотермана «У пошуках ефективного управління» (1982 р.), у якій на основі досліджень діяльності 62-х американських корпорацій була запропонована концепція «7S». Досвід практичної роботи в консалтинговій компанії сприяв формуванню в авторів ідеї, що ефективна організація формується на базі семи взаємозалежних частин, зміна кожної з яких за потреби вимагає відповідної зміни інших шести. Оскільки назва англійською всіх частин починається на «s», то ця концепція здобула назву «7S». Дослідники розподілили сім елементів організації на «тверді» (стратегія, структура, система) і «гнучкі» (склад кадрів, стиль внутрішніх взаємин, навички, система цінностей). «Тверді» елементи відображають формальну сторону організації, вони відчутні, порівняно легко піддаються визначенню та інформація про них розкривається в документах (корпоративні плани, стратегічні програми тощо). Зі свого боку, «гнучкі» елементи важко піддаються визначенню, але саме вони формують корпоративну культуру та утворюють систему корпоративних комунікацій. Системний підхід, що закладено в концепцію «7S», змінив традиційний погляд на менеджмент: з організаційної структури увага переноситься на процес взаємодії між людьми, а головним принципом є гнучкість управління, а не формальний підхід. Тому політика компанії, яка використовує цю концепцію, першочергово

орієнтована на загальнолюдські цінності. Теоретичні надбання математика та економіста Ігоря Ансоффа (1918-2002) заклали базиси в становлення школи науки управління передусім через його концепцію стратегічного менеджменту, яка базувалася на ситуаційному підході. Завданням менеджменту дослідник вважав всебічний аналіз ситуації та її чинників, добір відповідних прийомів та методів розв'язання проблем з урахуванням їхніх переваг, недоліків і реальних можливостей застосування. Відповідно до авторського підходу стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація має керуватися у своїй діяльності. Дослідник відмежовує стратегічне планування від стратегічного менеджменту та вважає, що стратегічне планування фокусується на прийнятті стратегічних рішень, а стратегічний менеджмент спрямований на досягнення стратегічних результатів. Відповідно до цієї концепції організація має генеральну (головну, що транслює місію організації), функціональні та спеціальні стратегії. Саме функціональні стратегії визначають способи досягнення специфічних цілей організації, що висувуються перед її підрозділами і службами. Неабияке значення для розвитку школи науки управління мають ідеї визнаного у світі фахівця з питань вивчення економічної конкуренції Майкла Портера. Переконавання дослідника полягали в тому, що компанія мусить виокремлювати себе поміж конкурентів для отримання конкурентної переваги. А всі стратегії, спрямовані на отримання конкурентних переваг, зводяться до трьох основних груп – стратегія лідерства в мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування. Обираючи одну з запропонованих стратегій компанія отримує як переваги, так і певні ризики її використання. Теорія М. Портера стала яскравим прикладом досягнень представників школи науки управління, адже розглядала систему (компанію) у конкурентному середовищі (поміж інших систем) в аспекті обраної стратегії.

Отже, основною характеристикою школи науки управління є заміна словесних міркувань моделями, символами й кількісними значеннями. Основними проблемами, що намагалися вирішити представники цієї школи,

були: управління та оптимізація запасів ресурсів організації та їхній розподіл; застосування теорії ігор у процесі прийняття рішень; системний аналіз цілей організації; вибір стратегії поведінки в умовах невизначеності; статистичні методи аналізу та оцінювання різних ситуацій; мережеве планування; прогнозування тощо. Становлення школи призвело до бурхливого розвитку теоретичного підґрунтя менеджменту та практичних навичок професійних менеджерів.

3. Нові напрями розвитку менеджменту з'являються на вимогу запитам сьогодення. Подібні запити адаптуються, міняються, трансформуються, що призводить до необхідності зміни фокусу бізнесу та відповідних змін і в його менеджменті. Основними характеристиками сьогодення є швидкоплинність умов бізнес-середовища, цифрова трансформація бізнесу (діджиталізація), пропаганда усвідомленого стилю як життя індивідів, так і організації підприємницької діяльності, інноваційний підхід до розвитку бізнесу тощо. Неодмінно, проти попередніх історичних етапів розвитку менеджменту, у сучасних умовах активність у розвитку менеджменту зросла в рази, відповідно до чого змінюються способи та форми реалізації менеджерських функцій. Зміни торкнулися і сфери підготовки менеджерів у аспекті їхньої навчання. Еволюційний розвиток основних теоретичних положень і концепцій менеджменту сприяли появі нових поглядів і підходів до організації роботи менеджера та його фокусування на тих чи інших пріоритетах. Прикладами систематизації таких поглядів та підходів є поява та становлення таких напрямів розвитку менеджменту як антикризовий менеджмент, аутсорсинг, бренд-менеджмент (брендинг), екологічний менеджмент, інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент, контролінг, логістичний менеджмент, менеджмент знань, менеджмент персоналу (HR-менеджмент), менеджмент ризиків (ризик-менеджмент), менеджмент якості, ощадливий менеджмент, реінжиніринг, ризик-менеджмент (менеджмент ризику), стейкхолдер-менеджмент, стратегічний менеджмент, тайм-менеджмент тощо.

Антикризовий менеджмент – тип управління, за якого через систему методів і принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських дій має за мету запобігання настанню кризових ситуацій. Таке попередження реалізується через низку відповідних процедур, а саме діагностику ознак кризових явищ, проведення профілактики їхнього настання, послаблення чи абсолютного подолання кризових явищ та причин їхнього виникнення, усунення наслідків кризи та відновлення оптимального функціонування організації. Антикризове управління застосовується як до суб'єктів господарювання, так і для економіки країни загалом.

Під аутсорсингом розуміють передачу на тривалий строк загалом або частково необхідних організації традиційних і органічно властивих управлінських функцій чи бізнес-процесів і за необхідності, відповідних ресурсів зовнішнім виконавцям на контрактній основі для підвищення ефективності діяльності організації. Перевагами застосування такої практики є зростання рентабельності бізнесу, залучення зовнішнього досвіду, надійність та стабільність, гнучкість масштабів бізнесу. Аутсорсинг функцій управління в організації пов'язаний із підвищенням вимог до кваліфікації управлінців, а також із широким поширенням використання інформаційних технологій управління.

Бренд-менеджмент – це управлінська діяльність щодо формування, підтримання та розвитку бренду, що спрямована на досягнення стратегічних цілей і реалізацію довгострокових програм (створення й підтримання конкурентних переваг бренду, позиціонування, підвищення лояльності споживачів та сили бренду) для зростання вартості капіталу бренду. Організація бренд-менеджменту як управлінської функції на основі системного підходу передбачає побудову керівного апарату за принципом домінування бренду в структурі генерування прибутку, ринкової частки та стратегічної спрямованості.

Стейкхолдер-менеджмент (з англ. stakeholder management) – напрям у менеджменті (автором вважається Р.Е. Фрімен), що ґрунтується на теорії

стейкхолдерів, тобто передбачає формування та пояснення вибору стратегії в аспекті врахування інтересів стейкхолдерів.

Стратегічний менеджмент – це комплекс стратегічних управлінських рішень доповнений набором конкретних дій, що забезпечує швидку реакцію компанії на зміни зовнішнього середовища, що, зі свого боку, може зумовити коректування стратегії. Його методичною основою є сценарне планування (погляд із майбутнього), аналіз трендів, ресурси і компетенції, теорія агентських відносин, а основний постулат полягає у відповіді на такі запитання як «В якому стані підприємство перебуває зараз?», «В якому стані воно прагне бути через 3, 5, 10 років?» і «Яким чином досягнути бажаного стану?».

Питання для контролю:

1. Які основні управлінські революції виокремлюють у процесі розвитку управління? Охарактеризуйте кожну з них.
2. Назвіть основні історичні періоди, в аспекті яких розвивалася управлінська думка на територіях сучасної України?
3. Назвіть найвідоміших діячів, що зробили вагомий внесок у розвиток управлінської думки на територіях сучасної України?
4. Що передувало виникненню школи наукового управління? Чому її називають «тейлоризмом»?
5. Яка основна ідея школи наукового управління? Назвіть її основних представників? Назвіть недоліки поглядів представників цієї школи?
6. Хто вважається засновником школи адміністративного управління? У чому полягає різниця між положеннями «тейлоризму» та школи адміністративного управління?
7. Який основний внесок зробила школа адміністративного управління в теорію та практику менеджменту? Назвіть недоліки цієї школи?
8. Перерахуйте передумови виникнення школи людських відносин і школи поведінкових наук? Назвіть представників цих шкіл?

9. Що таке «Готорнський експеримент»? Що стало його основним результатом для подальшого розвитку менеджменту?

10. Охарактеризуйте основні погляди представників школи поведінкових наук? У чому полягала різниця між положеннями школи людських відносин і школи поведінкових наук?

11. Що зумовило започаткування школи науки управління? Перерахуйте її основних представників? Наведіть приклади проблемних ділянок управління, на які була націлена увага представників цієї школи?

12. Що зумовлює появу нових напрямів розвитку менеджменту?

13. Наведіть декілька прикладів сучасних напрямів розвитку менеджменту та поясніть причини їхнього виникнення? Що загалом характеризує сучасні напрями розвитку менеджменту?

14. Чому менеджерам необхідно відстежувати останні тенденції в розвитку теорії та практики менеджменту?

Тема 4. Методи досліджень в менеджменті

1. Місце методів менеджменту в процесі управління організацією.
2. Економічні методи менеджменту.
3. Технологічні методи менеджменту.
4. Соціально-психологічні методи менеджменту.
5. Адміністративні методи менеджменту.

1. Метод – це підхід, засіб або прийом теоретичного та експериментального дослідження або практичного втілення явища чи процесу. Залежно від ступеню складності проблеми дослідження змінюються методи його проведення і види експерименту. Отримання наукових та практичних результатів у межах певного методологічного підходу (парадигми) тісно пов'язано з науковою категорією «метод пізнання». Метод пізнання – це спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-

аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань.

Менеджер при виконанні його безпосередніх функцій використовує різноманітні методи менеджменту. Досить часто в науковій літературі зустрічається твердження, що методи менеджменту – це способи виконання функцій менеджменту. В ширшому розумінні під методами менеджменту розуміють способи, прийоми, техніки та інструменти впливу керуючої системи (суб'єкта менеджменту) на керовану (об'єкт менеджменту) з метою реалізації поставлених завдань, обраної стратегії діяльності та досягнення місії. Основним завданням керуючої системи є створення методів менеджменту, за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їх мотивацію, керуючи їх діяльністю та координуючи її, адже головною метою методів менеджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів. Методи управління ґрунтуються на системі законів та закономірностей, з яких випливають, і з якими перебувають у тісному взаємозв'язку. Усі методи менеджменту пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються за допомогою загальних. Слід наголосити, що основним призначенням функцій менеджменту є створення методів менеджменту – конкретний очікуваний результат управлінської праці. Адже існують ситуації, коли відбувається планування у певній сфері, а кінцевий план так і не розроблено, організовується діяльність певних працівників щодо виконання встановленого завдання, а працівники так і не виконують цього завдання тощо.

Методи менеджменту розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

У літературних джерелах пропонується низка класифікацій методів менеджменту за різними ознаками, хоча будь-який поділ тут є досить умовним.

Розглянемо класифікацію методів менеджменту за такими ознаками:

- напрямом впливу;
- способом врахування інтересів;
- формою впливу;
- характером впливу.

За напрямом впливу на керований об'єкт методи менеджменту можна поділити на: а) методи прямого впливу, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо); б) методи непрямого впливу, які створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

За способом врахування інтересів працівників, які забезпечують методи менеджменту при здійсненні впливу керуючої системи на керовану, вони поділяються на такі групи: а) методи матеріального впливу, враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули; б) методи владного впливу, націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо); в) методи морального впливу, спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення гарних взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

За формою впливу методи менеджменту можна умовно поділити на: а) кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо); б) якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

За характером впливу методи менеджменту поділяють на групи:

економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні. Важливим є те, щоб методи, обрані керівником, відповідали поставленій меті та сприяли досягненню обраної стратегії діяльності.

2. Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей.

Економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників та способів їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукаються до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання. На основі економічних методів управління розвиваються й стають ефективнішими організаційно-адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування.

Економічні методи менеджменту є методами непрямої дії, які забезпечують матеріальні інтереси людей у виробничо-організаційних процесах. Крім того, вони носять спонукальний характер.

Економічні методи управління можуть застосовуватися на трьох рівнях:

1. Економічні методи, що застосовуються на макрорівні: прогнози; національні програми; державні замовлення; податкова політика; цінова політика; інвестиційна політика; фінансово - кредитна політика.
2. Економічні методи, що застосовуються на рівні підприємства (організації): планування: балансовий метод; нормативний метод; аналітичний метод; математичне моделювання. Комерційний розрахунок: господарський розрахунок; самоокупність самофінансування.
3. Економічні методи управління, які застосовуються на рівні окремого

працівника: – методи заохочення (заробітна плата, преміювання). – методи покарання (штрафи).

Під економічними методами управління розуміють такі способи і прийоми впливу, які ґрунтуються на використанні економічних законів та інтересів, що дозволяють плановірно та ритмічно організувати виробничу діяльність і прямо або опосередковано стимулювати колектив на підвищення ефективності роботи.

Ці методи дають змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях – від індивіда до держави. Так, держава щодо підприємства використовує такі важелі, як політика заробітної плати, податки, кредити, а також система пільг, економічні санкції тощо. Підприємство, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників і пов'язаних з їх виконанням форм і систем оплати праці, преміювання або економічних санкцій, додаткових матеріальних заохочень тощо.

Ефективність економічних методів залежить не лише від обґрунтованості системи важелів, а й від контролюючих зусиль суб'єкта управління. Контролюючі зусилля мають бути наявні на кожній стадії. Так, на першій стадії оцінюють реальність і досяжність поставлених цілей; на другій – дієвість і конструктивність економічних важелів (наприклад, розмір податку може бути зменшений за встановленими пільгами, якщо це вигідно економічній системі в цілому); на третій – своєчасність і повноту аналізу; на четвертій – відповідність розміру економічного стимулу ступеню досягнення цілі. Лише за таких умов забезпечується цілеспрямований вплив на поведінку об'єкта управління, не використовуючи при цьому прямого адміністрування. Необхідно наголосити на тому, що економічні методи орієнтовані на економічні інтереси людей, як індивідуальні, так і колективні.

За допомогою економічних методів створюються умови, які зацікавлюють трудові колективи і окремих працівників у високопродуктивній праці та забезпеченні ефективності виробництва та комерційної діяльності. До

економічних методів управління, застосовуваних державою відносять: систему пільг та кредитів, систему оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції. До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції. Економічні методи менеджменту базуються на застосуванні матеріального стимулювання; визначенні рівня заробітної плати, методів і форм розподілу фондів матеріального заохочення, правил преміювання, розміру дивідендів, відсотків по депозитах, дотацій, компенсацій тощо. До економічних методів менеджменту зокрема належать: економічні плани, фінанси, інвестиції, кредити, податки, бюджет, прибуток, ціноутворення, тарифи, норми прибутку, комерційний розрахунок.

3. Технологічні методи менеджменту – способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До таких документів належать:

а) технологічні документи. Вплив через технологічні документи забезпечується у процесі трудової діяльності. Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів тощо;

б) конструкторські документи. Вплив таких документів забезпечується завдяки використанню працівниками в процесі трудової діяльності ескізів виробів (деталей, вузлів та ін.), креслень, конструкторських карт, будови машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо.

4. Соціально-психологічні методи менеджменту – це способи, техніки та прийоми впливу керуючої системи організації на особисті стосунки і зв'язки

між працівниками, а також на соціальні процеси в цілому. Соціальні методи ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.). При застосуванні соціально-психологічних методів менеджменту використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію. Використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, і діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов'язок – внутрішню потребу людини.

Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи – людського фактору. Уміння враховувати «людський фактор» дозволяє керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати необхідні умови для праці і формувати колектив односторонців. Від уміння керівника враховувати і використовувати у своїй діяльності соціально-психологічні методи управління значною мірою залежать трудова активність та розвиток творчої ініціативи робітників. Способи та засоби соціально-психологічного впливу істотно визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями та знаннями у сфері соціальної психології. Головна мета застосування соціально-психологічних методів — формування в колективі позитивного морально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Як засвідчує практика, формування позитивного морально-психологічного клімату, виховання почуття товарищескості і взаємодопомоги відбувається більш активно при формуванні ринкових відносин. Тому

менеджерам підприємств для найбільш результативного впливу на працівників слід не лише знати моральні й психологічні особливості окремих виконавців та соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективів, але й здійснювати управлінський вплив за допомогою соціально-психологічних методів управління.

Волошин Р.В. пропонує поділ соціально-психологічних методів менеджменту на такі підгрупи: – планування соціального розвитку (покращення умов праці, побуту, відпочинку); – розвиток трудової і соціальної активності колективу (соціальні заохочення інтересів, обмін досвідом, путівки тощо); – стимулювання ініціативи (повноваження виступати від колективу організації на конференціях, входження до складу комісій, комітетів, публічна похвала, клопотання про нагороди, публічна видача грамот, подяка із занесенням до трудової книжки тощо).

У підручнику «Основи менеджменту» за ред. А.А. Мазаракі, автори представили наступний поділ соціально-психологічних методів менеджменту: а) соціальні плани (передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організування побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо); б) моральні стимули (на засадах використання соціально-психологічних механізмів тощо). Сюди можна віднести: **моральні (прямі) індивідуальні**: гнучкі робочі графіки, грамоти, просування за службовою ієрархією та інші; **моральні (прямі) групові**: сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; колективні заходи екскурсійного характеру, спортивного та інші; в) методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташуванням кадрів на робочих місцях тощо).

На рис. 1-2 представлено поділ зазначених методів на соціологічні та психологічні. Управління організованими групами може здійснюватися авторитарним, ліберальним і демократичним методами. Вибір методу управління групою залежить від низки обставин: ділових особистих якостей

підлеглих, строків вирішення завдань тощо. Керівник обов'язково має звертати увагу на те, щоб обраний метод відповідав характеру завдання і конкретній ситуації. Встановлення цієї відповідності і є мистецтвом управління.



Рис. 1. Соціологічні методи управління

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

- 1) методи розвитку позитивних зрушень:
 - методи підвищення соціально-виробничої активності (новаторство, внутрішньо- та міжфірмовий обмін досвідом у різних формах з урахуванням дотримання комерційної таємниці, моральне стимулювання, розвиток соціальних потреб і інтересів);
 - методи соціальної спадковості використовують для згуртування колективу і спрямовані на збереження та розвиток соціально-виробничих традицій у колективі (процедура прийняття нових працівників до складу

фірми, проведення днів фірми на честь знаменних дат і подій, професійні свята, організація конкурсів професійної майстерності, урочисті збори, вшанування передовиків, процедури проводу працівників підприємства з великим стажем роботи на заслужений відпочинок тощо);

- метод зміни соціального статусу професії спрямований на підвищення соціальної ролі цієї професії, що породжує у робітників почуття гордості і заставляє дорожити обраною професією і, як наслідок, виникне більш свідоме ставлення до праці;

- соціально-політичні методи становлять сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас (політична пропаганда і агітація, контроль за діяльністю адміністрації тощо);

2) методи, які спрямовані на обмеження негативних процесів і явищ:

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

- дисциплінарна допомога (обговорення непристойної поведінки на зборах і в громадських організаціях, критичні статті і карикатури в стінній і місцевій пресі, накладання санкцій на отримання окремих видів соціального забезпечення тощо);

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

Методи управління індивідуально-особистою поведінкою включають:

- методи заохочення працівника за результатами його праці (нагородження вітальними листами, присвоєння почесних звань, нагородження орденами, грамотами);

- метод переконань (лекції, бесіди, логічні і психологічні доводи, роз'яснення);

- метод особистого прикладу розрахований на ефект наслідування осіб, які демонструють зразкове відношення до праці, дисциплінованість,

принциповість тощо;

- метод навіювання використовується у виробничих ситуаціях конфліктного характеру для безпосереднього впливу на волю і почуття підлеглого;

- метод примусу застосовується до працівників, які не виконують покладених на них обов'язків (винесення догани, зменшення суми премії, переведення порушника на іншу ділянку роботи, пониження в посаді, звільнення з роботи).

Водночас можна розглянути й іншу класифікацію соціальних методів управління, яка включає: соціальні дослідження; соціальне планування; методи соціального регулювання.

Соціальні дослідження - це методи дослідження соціальних інтересів персоналу з метою виявлення конкретних потреб працівників у певних соціальних благах (житло, покращання здоров'я, спортивні та культурні потреби, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу тощо). На основі таких досліджень розробляється програма задоволення даних потреб. Соціальне планування - це метод планового вирішення соціальних проблем колективу з покращання умов праці, виробничого побуту, духовного та фізичного розвитку, житла, охорони здоров'я, комунально- побутових умов, що виявлені в процесі соціальних досліджень.

Соціальне планування реалізується шляхом розробки внутрішньофірмового плану задоволення виявлених потреб з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

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

Джерела соціологічної інформації: статистична документація; статистичні довідники; колективне обговорення проблем; спостереження; анкетування; інтерв'ю.

Дослідження показують, що результат виробництва багато в чому зумовлюється вирішенням питань підбору кадрів, впливом на психіку працівника з метою підвищення продуктивності праці, формуванням «нового» працівника. Психологічні методи управління представлені на рис. 2.



Рис. 2. Психологічні методи управління

Психологічні методи - це способи регулювання взаємин у колективі з метою формування сприятливого психологічного клімату, який є одним з найважливіших факторів високоефективної діяльності людей. Кожний керівник для прийняття правильного рішення має знати і враховувати у своїх діях психологію колективу й окремих виконавців.

Психологічні способи та прийоми впливу на людей спрямовані на задоволення психологічних інтересів особистості, які виявляються через потребу мати комфортні умови праці, справедливу оцінку трудового внеску та його суспільне визнання, перебування в групі з близькими за поглядами, потреба творчого характеру праці та ін. Основне призначення психологічних методів - формування умов, за яких особистість працівника максимально

розкривається і в своїй діяльності він активно використовує творчий потенціал та енергію на благо всього підприємства.

Причини необхідності застосування психологічних методів в управлінні:

- психологічні фактори значною мірою зумовлюють фізичний, душевний і моральний стан людини;
- продуктивність праці в поєднанні з іншими факторами залежить від них.

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

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

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

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

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

Методи гуманізації праці побудовані на підставі впливу великої кількості факторів виробничого середовища на людину, яка значну частину свого життя проводить на роботі. Завдання методів гуманізації праці - створення оптимальних стосунків між працівниками і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості, створення комфортних умов праці, які здійснюють стимулюючий вплив на психіку людини, розкривають її творчі здібності і таким чином сприяють зростанню продуктивності праці за умови збереження і зміцнення здоров'я. На гуманізацію праці позитивно впливають: ергономіка, спеціалізація праці робітників, питання техніки безпеки, системна організація управлінської праці.

До методів гуманізації праці належать: стиль керівництва трудовим колективом, культура управління, етика управлінської діяльності, кольоровий фон приміщення, ліквідація монотонності робочих процесів, підвищення рівня творчого змісту робочих процесів для більш повного задоволення професійних інтересів. Методи професійного відбору і навчання спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує. Профорієнтаційні бесіди, психологічне тестування використовуються для виявлення особистих якостей і оцінок здібностей людей з метою визначення їхньої придатності для виконання певної роботи.

Успіх будь-якої справи залежить від того, наскільки активно і свідомо беруть участь в ньому люди. Ось чому забезпечуючими і основоположними для керівника є соціально-психологічні методи менеджменту, спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі по досягненню поставленої мети за умови збереження здоров'я працівників та сприятливого морально- психологічного клімату в колективі, дотримання законодавства та вимог нормативних актів.

5. Адміністративні методи менеджменту - це способи прямого адміністративного впливу на підлеглих, які здійснюють керівні органи або

окремі керівники в межах своїх повноважень для досягнення цілей. Дані методи спираються на авторитет влади та носять одноваріантний характер. Цей вплив здійснюється шляхом видачі обов'язкових для виконання наказів, розпоряджень, які примушують підлеглих виконувати завдання.

Формою адміністративного впливу є також різні положення, інструкції та інші службові документи, які визначають права та обов'язки службових осіб апарату управління.

До адміністративних (розпорядчих) методів належать:

- формування організаційних структур органів управління,
- затвердження адміністративних норм і нормативів,
- видання наказів і розпоряджень,
- підбір і розстановка кадрів,
- розробка положень, посадових інструкцій,
- контроль за їх виконанням.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, на культуру трудової діяльності. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Організаційно- адміністративні методи від інших методів відрізняються чіткою адресністю директив, обов'язковістю щодо виконання розпоряджень та вказівок, невиконання яких визначається як пряме порушення виконавської дисципліни й тягне за собою дисциплінарні стягнення. По суті, організаційно-адміністративні методи - це методи примусу, які зберігають свою силу доти, поки праця не перетвориться на першу життєво необхідну потребу працівників.

Адміністративні методи управління можна умовно поділити на організаційні та оперативно-розпорядчі.

Організаційні методи стосуються в основному процесу формування і функціонування організаційної структури управління, і вирішують наступні

завдання: підбір і розстановку кадрів; постановку завдань для кожного працівника; визначення їх функцій, прав і обов'язків; проведення інструктажів для працівників; планування та організацію їх виконання; погодження роботи в часі і просторі; налагодження контролю за виконанням.

Організаційні способи впливу реалізуються через документи тривалої дії та поділяються на:

- способи організаційного регламентування (через закони, положення, статuti, укази тощо). Регламентування - це жорсткий тип організаційного впливу, який передбачає додержання конкретних показників законодавчих положень, статутів підприємств, правил внутрішнього розпорядку та інших регламентуючих документів. Регламентування як метод здійснення впливу має свої недоліки. Широке його застосування призводить до втручання в діяльність структурних підрозділів, бюрократизму та інших негативних явищ;
- способи організаційного нормування витрат сировини, енергії, інструменту, розмірів амортизації тощо. Нормування - менш жорсткий тип організаційного впливу. Його суть полягає в установленні норм та нормативів, які є орієнтирами для діяльності підприємства;
- способи організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги. Інструктування - найгнучкіший спосіб організаційного впливу, який передбачає роз'яснення, ознайомлення (з умовами роботи, завданнями й обов'язками працівників) та консультування щодо виконання тих чи інших дій.
- способи організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв.

За допомогою організаційних способів впливу формуються необхідні умови функціонування організації, завдяки їм організація проєктується, створюється, орієнтується в просторі та часі, її діяльність нормується, регламентується і забезпечується необхідними інструкціями, які фіксують права персоналу, його структуру. Ці методи створюють межі для функціонування та розвитку організації.

За допомогою цих методів досягається ефективне функціонування

керуючої і керованої систем та їх структурних елементів.

Оперативно-розпорядчі методи забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю і представлені у формі документів та директив, які містять інформацію про те що, кому і коли потрібно зробити.

Методи оперативно-розпорядчого впливу поділяють на методи оперативні (план, нарада, вказівки, зауваження) і розпорядчі (директиви, постанови, рішення, накази).

Розпорядчі способи впливу спрямовані формалізувати завдання, прийоми тощо, а також усувати недоліки та відхилення у ході виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- проекти наказів (їх формують директор, його заступники);
- проекти розпоряджень (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів;
- вказівки (застосовують усі менеджери), основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

Оперативно-розпорядчі методи здійснюються не ізольовано, вони тісно переплітаються з іншими у різних керівників. Ці методи диференціюються в залежності від рівнів управління і реалізуються шляхом видачі наказів, розпоряджень та вказівок.

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

Важливим аспектом практики управління є ефективність використання розпорядчих методів менеджменту. Визначити її можна, порівнюючи те, що було передбачено наказами, постановами, розпорядженнями та іншими формами розпорядчого впливу, з результатами їх реалізації.

Важливою формою розпорядчого впливу є також усна вказівка, яку віддають своїм підлеглим керівники усіх рівнів управління при виконанні

складних завдань. Її здебільшого використовують керівники низових рівнів управління (бригадири, майстри, начальники ділень) і відноситься вона безпосередньо до підлеглого, вказуючи хто, де, коли і як повинен діяти. Вказівки носять повністю чи частково характер рекомендацій, використовуються для виконання наказів і розпоряджень.

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

Дисциплінарні способи впливу використовуються у конкретних ситуаціях. Вони реалізуються через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Позитивний вплив методів адміністративного управління полягає у наступному:

1. Зростання рівня регламентації управління: наявність добре пропрацьованого статуту організації з вільним доступом до нього працівників, чітких посадових інструкцій; правила внутрішнього трудового розпорядку; розвиток партнерських відносин адміністрації і профспілок через колективний договір.
2. Ефективні види розпорядчих впливів: чіткі накази, розпорядження, усні вказівки на всіх рівнях управління; застосування системи контролю виконання документів в організації
3. Баланс між адміністративними методами покарання і заохочення: скорочення плинності персоналу, аналіз причин звільнення; виняткове і рідкісне використання методів покарання співробітників; ефективне застосування методів адміністративного заохочення співробітників за досягнуті результати; використання японського правила - упушення записуються, досягнення заохочуються.

Переваги адміністративних методів менеджменту: найбільш ефективні в простих ситуаціях; встановлюють сувору дисципліну; забезпечують

виконання технології.

Негативний вплив методів адміністративного управління:

1. Неефективний організаційний вплив на персонал: типовий статут організації, що зберігається за «сімома замками»; прийняття формальних колективних договорів; конфронтація з профспілками; відсутність посадових інструкцій; користування застарілими положеннями про підрозділи.
2. Неефективні види розпорядчих впливів: суперечливі, розпливчасті накази і розпорядження без чітких заходів; відсутність системи контролю виконання документів в організації.
3. Дисбаланс між адміністративними методами покарання і заохочення: зростання плинності, відсутність аналізу причин звільнення; байдуже ставлення до звільнення співробітників, розправа з неугодами підлеглими; часте і не завжди обґрунтоване використання методів покарання; відсутність чітких правил покарання і заохочення.
4. Адміністративні методи менеджменту не сприяють творчому ставленню до праці; призводять до концентрації влади.
5. Обов'язкове оформлення рішень затягує час їх реалізації; не завжди позитивно оцінюються персоналом.

Найголовніший недолік адміністративних методів полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочують старанність, а не ініціативу.

Адміністративні методи активні, тому що на їх основі відбувається втручання в саму діяльність. По-іншому вони називаються методами владної мотивації. Ці методи орієнтовані або на прямий примус людей до певної поведінки, або на створення реальної можливості такого примусу.

Умовою застосування цих методів є переважання однозначних способів вирішення поставлених завдань, необхідність дотримання жорсткої дисципліни.

Таким чином, адміністративні методи менеджменту відіграють потрібну роль:

- по-перше, вони мають свої власні способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану (закони Верховної Ради України, постанови Кабінету міністрів України, укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та ін.);

- по-друге, адміністративні методи узаконюють вплив інших методів менеджменту, забезпечуючи їм правове оформлення. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту, які створені керуючою системою, зможуть впливати на керовану систему тільки тоді, коли вони будуть юридично узаконені у конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або у формі усного розпорядження чи вказівки;

- по-третє, адміністративні методи є ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, надаючи їм юридичної сили, тобто узаконюючи прийняті до виконання управлінські рішення.

Питання для контролю:

1. Яке місце посідають методи менеджменту у процесі менеджменту?
2. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
3. Які методи менеджменту відносяться до методів прямого впливу?
4. Які ви знаєте різновиди економічних методів менеджменту?
5. Яку роль відіграють технологічні методи менеджменту?
6. Яке призначення соціально-психологічних методів менеджменту?
7. У чому полягає сутність адміністративних методів менеджменту?

Тема 5. Управлінські рішення в менеджменті

1. Сутність управлінських рішень
2. Класифікація управлінських рішень
3. Процес ухвалення управлінських рішень

1. Кожна організація для здійснення ефективної діяльності визначає цілі, досягнення яких можливе лише внаслідок дій, які виконують в певній послідовності і які є способом розв'язання окремих завдань. Плануючи діяльність організації, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, потрібні для їх досягнення.

У процесі організації діяльності здебільшого ухвалюють рішення щодо: організаційної структури; організації виробничого процесу та бізнес-процесів; розподілу роботи і забезпечення потрібними засобами; вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю); аналізу видів отриманої інформації для здійснення коригувальних дій. Від того, наскільки обґрунтованими будуть управлінські рішення, залежить успіх чи невдача організації, її процвітання або занепад. Напрямок професійної діяльності менеджера залежить від рівня управління – інституційного, управлінського, оперативного. Відповідно є відмінності у вагомості рішень, які ухвалюють на кожному рівні управління. В процесі діяльності менеджер для виконання поставлених завдань повинен ухвалювати рішення.

Рішення – це вибір альтернатив, результат обдумувань, намірів, висновків, міркувань, обговорень, спрямованих на реалізацію цілей управління. Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який розв'язує проблемні ситуації при досягненні поставлених цілей. У ширшому розумінні управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують успіх компанії. Управлінське рішення можна розглядати як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до об'єкта управління. Процес ухвалення управлінських рішень досить складний і багатогранний, а також залежить від кваліфікації керівника, його стилю керівництва, ситуації, культури організації та ін. Найвизнанішим підходом до ухвалення управлінських рішень є дотримання процедури і виконання обов'язкових дій: розпізнавання

проблеми, встановлення цілей розв'язання проблеми, вивчення проблеми за допомогою збирання та опрацювання інформації, обґрунтування альтернативних дій, порівняння та відбір альтернатив, формулювання і видавання рішень. При ухваленні управлінського рішення на підприємстві слід враховувати не лише економічний бік діяльності, а й сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин. Ухвалення рішення є основою управління. Своєчасно ухвалене, науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво і забезпечує успіх, а несвоєчасно ухвалене управлінське рішення – знижує результативність праці, зменшує ринкову присутність (частку ринку) підприємства і призводить до збитків. Потреба в ухваленні рішень обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Імпульсом до ухвалення управлінського рішення є потреба ліквідувати проблему, знизити ризики, нейтралізувати вплив на організаційний процес. Основними причинами виникнення проблем в організації є: недосконалі принципи діяльності організації, структура, методи і стиль управління; недосконалі механізми комунікації та інформаційного забезпечення; незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі; неефективні критерії оцінки та контролю діяльності організації, підрозділу або окремого працівника; непередбачувані обставини (стихійні лиха, техногенні катастрофи, політичні й економічні катаклізми). Тому основне завдання менеджера – це ухвалення управлінського рішення, яке дозволяє ефективно і своєчасно розв'язувати/уникати проблем, які виникають під час робочого процесу. Потреба ухвалення рішення пронизує все, що робить управлінець, формулюючи цілі та досягаючи певних результатів. Тому розуміти природу ухвалення рішень важливо для кожного, хто хоче мати успіх у мистецтві управління.

2. Ухвалення і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і відповідних соціально-психологічних якостей особистості, відповідальності, системності та організованості менеджера. Управлінські

рішення, які ухвалює менеджер підприємства, класифікують за такими ознаками:

1. За сферою охоплення: • загальні (стосуються всієї організації); • часткові (стосуються конкретних департаментів, підрозділів, служб або проблем).

2. За тривалістю дії: • стратегічні (перспективні); • тактичні (середньострокові); • оперативні (короткострокові).

Стратегічні рішення мають важливе значення для майбутнього розвитку організації. Вони визначають напрямки спеціалізації, обсяги виробництва, кадрову і технологічну політику, перспективи економічного і соціального розвитку трудового колективу, встановлюють взаємодію підрозділів та ін. Ці рішення ухвалює вище керівництво організації після всебічного аналізу відповідної інформації. Тактичні рішення пов'язані з конкретною розстановкою сил і ресурсів у кожний період (рік, сезон, технологічний процес тощо). Ці рішення ухвалюють у структурних підрозділах менеджери в межах своїх повноважень. Вище керівництво тільки консультує і контролює, надає потрібну допомогу. Оперативні рішення мають короткостроковий характер. Вони носять регулювальну спрямованість і виникають у тих випадках, коли порушується хід виробничого процесу через будь які непередбачені внутрішні або зовнішні обставини. Ситуація, в якій виникає потреба ухвалити оперативне рішення, вимагає негайних результативних дій менеджера. Розробка і виконання тактичних і оперативних рішень займають основну частину робочого часу менеджера.

3. За рівнем ухвалення: • вищий (інституційний) рівень управління; • середній (управлінський) рівень управління; • нижчий (технічний або оперативний) рівень управління.

4. За функціональним змістом: • координаційні, • активізаційні; • контролювальні. Координаційні рішення мають оперативний характер і обмежений час для виконання. Активізаційні рішення носять мотиваційний характер (зарплата, нагороди, посада). Контрольовані рішення направлені на

оцінку/аналіз робочого процесу та підлеглих.

5. За характером поставлених завдань: • організаційні рішення; • компромісні рішення.

Організаційні рішення – це вибір рішень, який повинен зробити керівник під час виконання обов’язків, зумовлених займаною посадою. Мета організаційних рішень – забезпечити перспективний розвиток організації. Організаційні рішення діляться на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані.

Організаційні запрограмовані рішення. Це рішення, які обумовлюються обставинами і постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій, вимагають від керівника інструктажу, стимулювання і контролю. Керівник повинен бути впевнений, що процедура ухвалення рішень правильна, і вміти вчасно рішення відкоригувати. Ухвалення організаційних запрограмованих рішень забезпечує значну економію часу, як правило, такі рішення ухвалюють оперативно, і вони знижують ймовірність помилок.

Організаційні незапрограмовані рішення викликані новими або невідомими обставинами, факторами та ситуаціями. Керівники мають безліч варіантів управлінських рішень, оскільки заздалегідь неможливо скласти конкретну послідовність потрібних кроків. Менеджер повинен розробити процедуру, процес ухвалення рішень. Це можуть бути рішення з реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо. Незапрограмовані рішення пов’язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника часу для дослідження проблем, розробки альтернатив, вибору варіантів та навчання підлеглих.

Компромісні рішення врівноважують суперечності, що виникають в процесі діяльності компанії. Кожне рішення, що стосується всього підприємства, може мати негативні наслідки для інших його частин (відділів, департаментів). Ухвалення управлінського рішення пов’язано з компромісом, це психологічний процес, де використовують не тільки логіку, а й емоції і

почуття.

6. За способом обґрунтування: • інтуїтивні рішення; • рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); • раціональні (аналітичні) рішення; • альтернативні рішення.

Інтуїтивні рішення базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Зрозуміло, що обґрунтованість рішення визначають особисті якості менеджера. Їх ухвалюють за умови, що є досвід роботи і бракує часу для розв'язання проблеми. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху. 80% керівників визнають, що використовують у своїй роботі неформальну комунікацію та інтуїцію.

Рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках) – це вибір, зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо ухвалює менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але такі рішення можуть призвести до не сприйняття нової альтернативи.

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на всебічному науковому аналізі з урахуванням технічних, економічних та організаційних факторів, досконалому дослідженні проблеми. Раціональні рішення обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами. Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів.

Альтернативними називають рішення, які мають декілька варіантів розв'язання проблеми з допустимими наслідками. Такі рішення можуть бути безальтернативні, бінарні, багатоваріантні та інноваційні.

Безальтернативні рішення – це такі, які мають лише один прийнятний і зрозумілий варіант дій. Бінарні передбачають два протилежні варіанти дій. Багатоваріантні штучно складаються з елементів, які підходять і як раніше було відкинуто. Інноваційні рішення формують принципово новий варіант розв'язання проблеми/ ситуації.

7. За способом ухвалення рішення поділяються на такі групи: • одноособові (ухвалення рішення залежить від однієї людини); • колегіальні

(розробляє група фахівців, а ухвалює відповідна група менеджерів); • колективні (ухвалюють загальні збори).

Рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління; соціальною значущістю цілей і завдань; залежно від стадії процесу управління, на якій їх ухвалюють, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться; обов'язковості виконання; наявності кількісних і якісних характеристик та ін.

8. За рівнем ієрархії управління, на якому ухвалюють ті чи інші рішення, їх можна поділити на : • рішення, які ухвалюють на рівні організації; • рішення, які ухвалюють на рівні структурного підрозділу; • рішення, які ухвалюють на рівні первинного трудового колективу.

Рішення, які ухвалюють на рівні підприємства, є компетенцією топ менеджера або загальногосподарського органу управління. Такі рішення мають загальний характер і стосуються всієї організації. А якщо виникає потреба ухвалити рішення за якоюсь конкретною функцією управління, то їх ухвалюють відповідні спеціалісти. Ухвалюючи рішення, вони обов'язково інформують про нього менеджера. Коли рішення спеціаліста зачіпає інтереси інших підрозділів і вони можуть впливати на кінцеві результати діяльності організації загалом, то вони підлягають попередньому узгодженню з керівником організації.

Управлінські рішення на рівні структурного підрозділу ухвалює його керівник (менеджер) у межах делегованих йому повноважень у тому разі, коли для їх виконання є достатні ресурси підрозділу. Коли наявних ресурсів або наданих повноважень недостатньо, менеджер вносить свою пропозицію на розгляд вищого керівництва.

На кожному рівні управління керівники ухвалюють рішення у межах своїх повноважень, передбачених своїми посадовими інструкціями. Тільки в цьому випадку може бути встановлено чітку відповідальність керівників і підлеглих працівників за ухвалені рішення та їх виконання. Загальне правило полягає в тому, що управлінські рішення ухвалюють на тому рівні управління,

де виникає потреба їх ухвалити відповідно до повноважень, передбачених посадовими інструкціями, які затвердив вищий керівник.

9. За функціональними ознаками відрізняють такі управлінські рішення:

- адміністративні; • економічні; • технологічні; • технічні та ін.

10. За ступенем структурованості є такі управлінські рішення: • структуровані; • слабоструктуровані; • неструктуровані.

11. За ступенем повноти інформації управлінські рішення діляться на ухвалені в умовах: • визначеності; • невизначеності; • ризику.

Узагальнюючи наведені вище класифікаційні ознаки управлінських рішень, можна зазначити, що їх класифікація потрібна, щоб визначити загальні і специфічні підходи до розробки, реалізації й оцінки управлінських рішень для підвищення їх якості та ефективності управління.

Класифікація рішень дає змогу впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує менеджера у підготовці рішень, виборі кращого варіанта ухваленого і реалізованого рішення.

3. Процес ухвалення рішень є складним і багатоаспектним. Для того, щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог. Успішне ухвалення рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність, обґрунтованість, своєчасність і пріоритетність.

Право ухвалювати рішення мають усі менеджери, але конкретні рішення ухвалюють залежно від рівня та функції управління. Наприклад, загальні стратегічні рішення можуть ухвалювати тільки керівники інституційного рівня управління.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при ухваленні рішень згідно з посадовими обов'язками. Збалансованість прав і повноважень кожного органу, ланки або рівня управління є постійною

проблемою виникнення нових завдань розвитку.

Обов'язковість потребує від менеджера обов'язкового ухвалення рішення, якщо цього вимагає ситуація, що склалась в організації.

Компетентність характеризує вміння менеджера ухвалювати кваліфіковані, професійні рішення. Відповідальність показує, які санкції можна застосувати щодо менеджера внаслідок уникнення або ухвалення хибного рішення.

До управлінського рішення висувають такі загальні вимоги: Обґрунтованість означає потребу ухвалювати рішення на базі як найповнішої і достовірної інформації. Для цього слід здійснити аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі. Обґрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів опрацювання науково-технічної та соціально-економічної інформації.

Своєчасність передбачає, що ухвалене рішення не повинно відставати або випереджати потреби і завдання соціально-економічної системи. Передчасно ухвалене рішення не знаходить підґрунтя для реалізації, а сприяє розвитку негативних тенденцій. Запізнілі рішення поглиблюють негативні тенденції.

Кінцевим продуктом управлінської діяльності є рішення керівника, вибір найкращого варіанта дій із багатьох можливих. Через психологічні особливості не кожна людина може ухвалювати швидкі, раціональні, відповідальні рішення. В цьому полягає ефективність управлінської діяльності.

Ухвалення рішень вимагає вибору першочергових завдань і справ. Ухвалити рішення – означає встановити пріоритетність. Деякі з основних проблем керівників полягають у тому, що вони: прагнуть виконати великий обсяг роботи; витрачають час на несуттєві справи; не вміють планувати свій час.

Встановити пріоритетність рішень щодо виконання означає ухвалити

рішення про те, яким із завдань слід надавати першочергове та другорядне значення. Тому потрібно свідомо встановлювати однозначні пріоритети. Такий послідовний і системний підхід дає позитивні наслідки: • дотримуються встановлених термінів; • отримують задоволення від робочого процесу і результатів роботи; • вдається уникнути конфліктних та стресових ситуацій.

У практиці менеджменту є різні підходи до процесу ухвалення рішень. Визначено, що це залежить від ситуації чи проблеми, яку потрібно розв'язувати, виду управлінського рішення, кваліфікації та стилю керівництва, а також організаційної культури компанії. Кожний етап реалізують через відповідні ланки.

Процес вироблення рішень складається з таких етапів: виникнення проблеми/ситуації, яка вимагає ухвалення рішення; збору та опрацювання інформації; дослідження проблеми, використовуючи внутрішні і зовнішні джерела інформації; виявлення та оцінки альтернатив; аналізу позитивних і негативних результатів від очікуваних альтернативних рішень; підготовки та оптимізації рішення, яке ухвалюють; порівняння і вибору найвигіднішого рішення; ухвалення рішення; реалізації рішення та оцінки результатів. На цій стадії забезпечується координація і контроль виконання та аналіз ефективності отриманих результатів.

Організація виконання рішення завершує управлінський процес. За допомогою зворотного зв'язку аналізують і роблять висновок про результативність ухваленого рішення. Зазначимо, що результативність процесу ухвалення рішень в першу чергу залежить від правильного визначення проблеми та дотримання послідовності цього процесу.

На ефективність процесу ухвалення управлінського рішення впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера.

Складність і змістовність управлінських функцій, специфіка управлінської праці, обумовлюють вимоги, які висувають до сучасних менеджерів. Зокрема найвагомішими особистими якостями менеджера

повинні бути: здатність керувати собою; високі особисті цінності; чіткі, реальні цілі; навички розв'язувати проблеми; винахідливість і здатність до інновацій; знання сучасних управлінських підходів; здатність керувати; вміння навчати і розвивати підлеглих; здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

2. Стиль управління менеджера.

3. Середовище ухвалення рішення.

Рішення ухвалюють за різних обставин по відношенню до ризику. Традиційно ці обставини класифікують як умови визначеності, ризику і невизначеності. В умовах визначеності керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень. В умовах ризику менеджеріві відома ймовірність кожної альтернативи. Керівництво зобов'язане враховувати рівень ризику для організації діяльності. Існує кілька способів, як організація може отримати релевантну інформацію, яка дозволяє об'єктивно розрахувати ризик (консультації експертів, наукові публікації, статистика, опитування). Ймовірність буде визначено об'єктивно, якщо інформації буде достатньо для того, щоб прогноз був статистично достовірний. В умовах невизначеності неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Невизначеність характеризується новими, складними обставинами, щодо яких не можна отримати досить релевантної інформації (наприклад, швидко змінюється мікро і макросередовище, в якому працює організація). У такій ситуації менеджер може: а) отримати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему, цим самим зменшуючи новизну та складність проблеми; б) діяти, спираючись на досвід, інтуїцію, та передбачати ймовірність подій. Врахування фактору часу та оточення іноді примушує керівників спиратися на судження чи навіть інтуїцію, замість того щоб вибрати раціональний аналіз ситуації.

4. Інформаційні обмеження.

Для ухвалення управлінських рішень потрібна інформація. Менеджер повинен аналізувати інформаційне середовище та розв'язувати, наскільки

суттєва вигода від додаткової інформації та наскільки важливе саме рішення; чи пов'язане воно із значними ресурсами організації, чи з незначними коштами. У важливості інформації треба враховувати час керівника, час підлеглих, витрачений на збір інформації, послуги зовнішніх консультантів тощо. Існує певна залежність між вартістю додаткової інформації та вигідністю від її залучення. Під вигідністю слід розуміти економічний показник, який відображає розмір доходу, прибутку, обсягів виробництва тощо. Також потрібно розглядати варіант, коли вигода від кожної додаткової одиниці інформації дорівнює витратам на її отримання. Отже, менеджер має можливість вибрати альтернативу при залученні додаткової інформації залежно від економічної ситуації, яка складається в організації.

5. Взаємозалежність рішень.

Важливе рішення майже завжди призводить до потреби розв'язувати взаємопов'язані рішення, які менш важливі, але які впливають на остаточне ухвалення головного рішення. Тому важливо усвідомлювати, як саме взаємодіють рішення в процесі управління.

6. Передбачення можливих негативних наслідків.

Менеджер повинен в основі аналітичного опрацювання чинників середовища та ідентифікації ризиків прогнозувати їхній вплив на результативність управлінських рішень і визначити, які побічні ефекти допустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату.

7. Можливість застосування сучасних технологій.

Рівень оснащення робочого місця сучасними засобами праці забезпечує оперативність і якість управлінської діяльності.

8. Наявність ефективних міжособових та організаційних комунікацій.

Вміння менеджера всіх рівнів формувати та налагоджувати зв'язки з клієнтами, посередниками та іншими контактними аудиторіями, а також лобіювати інтереси організації у різних інституціях є чинником підвищення результативності управлінських рішень.

9. Відповідність структури управління місії та цілям організації.

Організаційна структура підприємства (кількість відділів, департаментів, система підпорядкованості, повноважень, функціональних обов'язків) впливає на досягнення цілей організації і тому повинна забезпечувати виконання завдань відповідно до ієрархічних рівнів управління.

Отже, управлінське рішення є основним продуктом менеджменту. Менеджер повинен володіти технологією розробки, процесом ухвалення та контролем управлінського рішення.

Питання для контролю:

1. Назвіть види управлінських рішень і поясніть різницю між запрограмованими і незапрограмованими управлінськими рішеннями.
2. Що впливає на ефективність ухвалення управлінського рішення?
3. Назвіть фактори, що впливають на процес ухвалення управлінського рішення.
4. Проаналізуйте управлінські рішення, які ухвалюють за способом обґрунтування, та наведіть конкретні приклади.

Тема 6. Функції менеджменту

1. Планування: зміст функції та призначення
2. Сутність організації як функції менеджменту
3. Мотивація як функція менеджменту
4. Управлінський контроль
5. Регулювання як загальна функція менеджменту

1. Сутність менеджменту як процесу розкривається через реалізацію функцій, які займають особливе місце в системі управління і відіграють ключову роль в його формуванні; характеризують вид управлінської діяльності або об'єктивно необхідні відносини між людьми, як сфери виявлення сутності менеджменту; формують неперервні взаємопов'язані дії

щодо визначення засобів і методів впливу і їх реалізації у конкретній ситуації. Планування як функція управління виокремлена вперше Ф. Тейлором із загальної системи управління, а в адміністративній теорії А. Файоля посідає одне з головних місць. В цілому, в рамках класичного менеджменту, планування серед інших функцій управління діяльністю забезпечує виконання задачі ефективного управління. Існують різні підходи щодо визначення терміну «планування» (табл. 1).

Таблиця 1

Дефініції терміну «планування»	
Визначення	Автори
Планування - це процес підготовки рішень про цілі, способи і методи досягнення шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів дій у передбачуваних умовах, їх прийняття завжди пов'язано із використанням ресурсів	О. М. Филипенко, В. А. Гросул
Планування - це процес розробки та обґрунтування цілей, визначення найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановленні їх взаємодії	Г. М. Тарасюк
Планування - це науково обґрунтований процес, який забезпечує управління діяльністю організації, спрямований на досягнення поставлених цілей, базується на даних минулого, має за мету визначити і контролювати розвиток організації в перспективі на основі прогнозу і узгодженості ресурсів, потенціалу з цілями розвитку	Т. Н. Бабич, Ю. В. Вертакова
Планування – це цілеспрямована діяльність господарюючих суб'єктів, що передбачає визначення цілей на певну перспективу, оптимальних засобів їх реалізації та ресурсного забезпечення на основі інформації про організаційне середовище	В. В. Іванова
Планування - це сукупність знань про закономірності розвитку різних господарських систем в майбутньому	М. П. Мальська, О. Ю. Бордун
Планування - це один із інструментів прийняття управлінських рішень, який передбачає: постановку цілей і завдань, розподіл ресурсів, формування стандартів діяльності у певному часовому періоді	О. В. Яковлев
Планування - це процес підготовки рішень про організацію раціональної діяльності фірми шляхом порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів дії у передбачуваних умовах	А. Є. Ачкасов, В. М. Охріменко
Планування - загальна функція управління, що є процесом визначення дій, які повинні бути виконані у майбутньому, з використанням необхідних ресурсів для досягнення мети організації	М. М. Шкільняк
Планування - це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення. Загальний зміст планування полягає в проектуванні бажаного майбутнього стану	О. Г. Стахів
Планування - це процес прийняття конкретних рішень, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток організації в майбутньому	О. М. Віноградська

Зазначимо, що майже всі визначення містять два елементи: перший містить пояснення наряду використання планування і результат від застосування, другий обґрунтовує необхідність і склад різних способів і засобів досягнення цілей, процесів і методів розробки, затвердження та реалізації планів. Перераховані в межах другого елемента складові формують інструментарій планування. Відповідно до базових засад теорії систем, яка передбачає при визначених впливах на вхід системи отримання завчасно детермінованого результату, функція планування відіграє важливу роль у загальній системі управління організацією. Планування стає ключовим механізмом, за допомогою якого суб'єкт господарювання як підсистема динамічного середовища, може адаптуватися до мінливих умов, слугує свого роду інструментом для зміни систем. Ускладнення об'єктивних внутрішніх і зовнішніх умов, в яких здійснюється діяльність організацій, призвело до того, що важливою складовою ефективного управління і основою ефективних управлінських рішень стає система планування, яка здатна до адаптації і своєчасного введення необхідних інновацій.

Планування як процес адаптації передбачає неперервну переоцінку планів з урахуванням отриманої інформації, яка стосується як зовнішнього оточення, так і внутрішньої системи організації.

Розгляд планування в межах теорії систем, теорії інформації, теорії прийняття рішень дозволив сформулювати комплексне визначення планування, яке враховує різні аспекти цього виду управлінської діяльності (табл. 2).

Планування - процес розробки системи планів на основі аналізу інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище організації, націлений на реалізацію управлінських рішень.

Сутність планування як функції управління полягає в науковому обґрунтуванні майбутніх цілей розвитку і форм діяльності організації, виборі найкращих способів їх реалізації на основі найбільш повного виявлення ринкових потреб, встановленні таких показників, які при повному використанні обмежених ресурсів можуть привести організацію до бажаних

якісних і кількісних результатів.

Таблиця 2

Планування в межах теорії систем, теорії інформації, теорії прийняття рішень

Теорія	Визначення	Ключовий елемент планування
Теорія систем	Планування - ключовий механізм адаптації організації як підсистеми динамічного середовища до мінливих умов	Система планів, яка адекватно відображає потреби діяльності і структуру організації як системи
Теорія інформації	Планування - процес досягнення сукупності цілей шляхом аналізу інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище	Інформаційна база планування, яка дозволяє здійснювати якісний моніторинг зовнішніх і внутрішніх потоків інформації
Теорія прийняття рішень	Планування - процес розробки планів реалізації управлінських рішень, спрямований на зближення заданого результату з найбільш вірогідним	Цілі планування, які є основою для прийняття управлінських рішень

Метою планування є реалізація подій (досягнення поставлених цілей організації). Основна задача - вибір дій для досягнення цілей в існуючих умовах, збалансованих по виконавцям, узгоджених з часом і обмеженими ресурсами.

Реалізація функції планування має багато переваг, а також певні недоліки. Перерахуємо найбільш значимі з них. Основні переваги планування: більш раціональне використання обмежених ресурсів; визначення проблем в теперішньому часі і можливість контролю над ситуацією в майбутньому; бажання вирішити задачі для досягнення цілей з найменшими витратами; обдумана підготовка щодо використання майбутніх переваг діяльності; підвищення координації діяльності виконавців за рахунок прописаних дій по виконавцям, часу і ресурсам.

Недоліками планування є: неможливість відобразити в плані всі фактори впливу, особливо у складно організованих системах; стабільність прийнятого рішення, що може бути збитковим в динамічних умовах ринкової економіки.

Для усунення недоліків, планування повинно бути безперервним процесом, який спрямований на адаптацію організації до мінливого

зовнішнього середовища, відноситися до майбутнього з обов'язковим врахуванням та постійним оновленням інформації про умови діяльності.

Таким чином, в умовах ринкової економіки планування стає засобом забезпечення становлення та розвитку бізнесу, необхідною складовою приведення діяльності організації у відповідність до ринкових вимог.

Основними чинниками зростаючої ролі планування в умовах сучасного ринкового господарювання є:

- рухливість зовнішнього середовища;
- розширення напрямів діяльності організацій;
- перехід суб'єктів господарювання до принципово іншого критерію оцінки діяльності: максимум прибутку на одиницю витрат;
- збільшення масштабу та комплексності господарських завдань;
- зростаюче значення часу;
- обмеженість ресурсів;
- забезпечення рентабельності витрат і капітальних вкладень;
- необхідність отримання фінансування для досягнення цілей;
- вплив зовнішнього середовища на процес реалізації плану;
- зростання продуктивності праці.

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

Таким чином, планування є найважливішою складовою частиною ринкової системи, її основним саморегулятором. Суб'єкти господарювання вирішують свої проблеми саме завдяки планування. Яку продукцію виготовляти? Які послуги надавати? Скільки? Кому?

Планування основних функцій діяльності організації передбачає розгляд в якості предмета вивчення ресурсів, які використовуються в процесі їх

реалізації. Під економічними ресурсами розуміється «фундаментальне поняття» економічної теорії, яке означає джерела, засоби забезпечення виробництва (земля, праця, капітал, підприємницькі здібності та інше).

Співвідношення об'єкта і предмета планування дозволяє сформувати планові показники. Система планових показників встановлюється довільно, але вона повинна забезпечувати порівнянність і зведеність окремих показників плану, відображати відповідні процеси в суспільстві, сприяти підвищенню ефективності роботи організації і всіх її ланок. При формуванні планів використовують як абсолютні, так і відносні показники.

Абсолютні показники - характеризують значення показників в натуральному і вартісному вираженні. Відносні - характеризують динаміку відповідних величин і їх структуру (вимірюються у відсотках росту або приросту, характеризують частку складової у загальному показнику).

Основними завданнями планування діяльності організації (фірми) є:

- вибір оптимальної стратегії фірми: на перспективу на основі прогнозів альтернативних варіантів стратегічного маркетингу;
- забезпечення стійкості функціонування і розвитку фірми;
- формування оптимального за номенклатурою та асортиментом портфелю інновацій із застосуванням наукових підходів;
- структуризація цілей діяльності;
- комплексне забезпечення виконання планів;
- формування організаційно-технічних і соціально-економічних заходів, що забезпечують виконання планів;
- координація виконання планів за завданнями, виконавцями, ресурсами, термінами, місцем і якістю робіт;
- стимулювання виконання планів.

У розумінні виконання процесу планування мається на увазі розробка і реалізація цілей і завдань, визначених у спеціальних документах - планах.

План - це документ по досягненню організацією поставленої цілі, створений на основі прогнозних даних і розписаний по виконавцям, часу і

ресурсам. План діяльності організації повинен бути сформований у письмовій формі. Можливо також формувати план і в усній формі (наприклад план однієї людини), проте план декількох людей (підприємства) повинен бути у письмовій формі. Тому, можна говорити про план у вигляді: набору обов'язкових документів; структури, яка відображає внутрішню логіку організації, переліку виконавців з вказаними їх диференційованими задачами; переліку необхідних дій щодо реалізації поставлених задач; строків виконання, які встановлені відповідно до послідовності виконання визначених дій; кошторису витрат; розрахунку економічного ефекту як числового вираження поставлених задач. План як категорія може виступати як проєкт, задум, порядок роботи.

Загалом, існує три основних типи планів:

- 1) плани-мета, що являють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкта управління і його окремих елементів у майбутньому. Вони використовуються при великому горизонті планування, а тому виходять із непередбачуваності конкретних подій у перспективі;
- 2) плани для повторюваних дій, що визначають їхні строки й порядок здійснення у стандартних ситуаціях (наприклад, залізничний розклад). Зазвичай, в них передбачаються «вікна», що забезпечують їх маневреність у випадку непередбачених обставин;
- 3) плани для неповторюваних дій, для вирішення специфічних проблем, можуть мати вигляд програми, бюджету надходження і розподілу ресурсів та ін.

Процес планування відбувається в певній циклічній послідовності: визначення цілей планування; аналіз попередньої діяльності; розробка варіантів планових рішень (пошук альтернативи); прогнозування; оцінка розроблених варіантів і прийняття рішення; виконання плану та контроль за процесом досягнення визначеної цілі.

Отже, планування дозволяє визначити найбільш важливі та пріоритетні цілі, завдання щодо раціонального використання наявних ресурсів, отримання

оптимальних результатів. Ефективне планування значно підвищує результативність діяльності людини, суб'єктів господарювання, країни.

Планування як функція управління передбачає дотримання певних принципів (правил), які забезпечують його ефективність. Вперше основні принципи планування сформулював французький вчений А. Файоль. До них він відніс наступні: єдність, точність, цілеспрямованість, безперервність, гнучкість. Один з ключових принципів планування - принцип участі - пізніше обґрунтував американський економіст Р. Акофф.

Зважаючи на особливості здійснення планування в умовах ринкової економіки, актуальності набувають такі принципи планування:

- наступність стратегічного і тактичного планів;
- соціальна орієнтація плану;
- ранжування об'єктів планування за важливістю;
- адекватність планових показників;
- узгодженість плану з параметрами зовнішнього середовища системи управління;
- варіантність плану;
- збалансованість плану (за умови забезпечення резерву за найважливішими показниками);
- економічна обґрунтованість плану;
- автоматизація системи планування;
- забезпечення зворотного зв'язку системи планування.

Під час здійснення процесу планування використовується різноманітна інформація. Для того щоб її опрацювати застосовують методи планування.

Методи планування - це сукупність способів, прийомів, за допомогою яких забезпечується: розроблення і обґрунтування планових документів; організація процесу прийняття рішень; генерація ідей щодо розвитку організації.

Методичний апарат планової діяльності надзвичайно різноманітний. Він містить запозичений та спільний інструментарій споріднених науково-

практичних галузей знань. У процесі планування використовують групи методів теоретико-емпіричного (загальнонаукові методи дослідження, а саме дедукція, індукція, синтез, аналіз, метод аналогії, моделювання) та емпіричного рівня (наукові методи, які безпосередньо пов'язані з практикою).

Залежно від головних цілей або основних підходів, вихідної інформації, нормативної бази, шляхів отримання і узгодження кінцевих планових показників, найбільш застосовуваними методами планування є: нормативний, балансовий, розрахунково-аналітичний, програмно-цільовий, факторний, математичні методи, екстраполяції, експертний, кореляційний аналіз.

Вибір того або іншого методу планування визначається факторами зовнішнього і внутрішнього походження, об'єктивного і суб'єктивного характеру. Серед них рівень економічного і соціального розвитку галузі, місце розташування організації, її доля на ринку, наявність або відсутність соціальної інфраструктури, характер бізнесу, рівень техніко-технологічного оснащення, кваліфікаційно-професійний рівень кадрового складу організації, професіоналізм і активність менеджерів та їх здатність оперативно реагувати на виклики та загрози ринкової економіки.

Варто зауважити, що жоден з методів не використовується у чистому вигляді. В основі ефективного планування повинен лежати системний науковий підхід, заснований на всебічному і послідовному вивченні стану організації, її внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. Організаційна функція - це організація процесу управління, вжиття усвідомлених необхідних заходів і дій. Завданням цієї функції є створення структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її ефективної діяльності, досягнення запланованих цілей.

Організація (організовування) - це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів у ціле, в результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система.

Організовування - це вид управлінської діяльності, спрямований на

формування або упорядкування структури управління, відносин і процесів у керованій і керуючій підсистемах організації, що дає змогу досягати поставлених цілей її розвитку.

Організаційний підхід до дослідження будь-якої системи як об'єкта управління означає вивчення її з погляду внутрішньої структури і відносин з усіма зовнішніми системами.

Організаційна діяльність - процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Основними завданнями функції організації є:

- формування структури організації, виходячи з розмірів підприємства, його цілей, технології, персоналу та інших змінних;
- встановлення конкретних параметрів, режимів роботи підрозділів організації, відносин між ними;
- забезпечення діяльності організації ресурсами (людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними).

Організація як функція управління повинна забезпечувати відповідність існуючої системи новим цілям, встановленим в планових завданнях. Якщо такої відповідності немає, то за допомогою функції організації створюються нові системи або реорганізуються старі з метою додання їм якостей, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Організаційний процес - це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

Основу організаційного процесу становить взаємодія між суб'єктами управлінської діяльності та їхніми об'єднаннями в структурні підрозділи організації. Така взаємодія поділяється на: адміністративну, інформаційну та технічну.

У процесі адміністративної взаємодії вищі рівні ієрархії управління

передають нижчим рівням управлінські повноваження і відповідальність, розпорядження, інструкції, рекомендації, здійснюють за ними контроль і т.д.

Технічна взаємодія між суб'єктами управлінської діяльності здійснюється в процесі їх участі у практичній діяльності - підготовці, прийнятті та реалізації рішень, нарадах і т.д.

Технічна та адміністративна взаємодія між суб'єктами управління в організації реалізується за допомогою їх інформаційної взаємодії, в ході якої вони обмінюються інформацією (як офіційною, так і неофіційною), необхідною для прийняття управлінських рішень. Забезпечення взаємодії між суб'єктами управлінської діяльності в організації багато в чому визначає зміст організаційної діяльності менеджера.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

- поділ праці - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- департаменталізація - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
- делегування повноважень - підпорядкування окремого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;
- встановлення діапазону контролю - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих окремому менеджеру;
- створення механізмів координації - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Структура організації визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: ступенем складності; ступенем формалізації; ступенем централізації.

Є два основних аспекти організаційного процесу. Одним з них є поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегій. Інший аспект організаційного процесу - співвідношення повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями і забезпечують можливість розподілу і

координації задач.

Розрізняють також три фази організаційного процесу, кожна з яких складається з трьох функцій (табл. 3).

Таблиця 3

Фази організаційного процесу

№ з/п	Основні фази організаційного процесу	Функції, що здійснюються в межах кожної фази
1	Фаза почину (ініціювання) бере початок від першого задуму до стадії реального формування апарату організації	- визначення завдань організації; - визначення способів їх вирішення; - забезпечення здійснення
2	Фаза облаштування (координації) триває від початку формування до поточної діяльності	- визначення системи необхідних видів діяльності; - визначення складу виконавців; - забезпечення стимулювання виконавців
3	Фаза розпорядча (адміністрування) здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямками як поточне керівництво діяльністю організації	- делегування повноважень та обов'язків; - визначення змісту розпоряджень; - забезпечення виконання розпоряджень

Практичним результатом виконання організаційної функції вважається:

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

Кінцевий результат процесу організовування - це встановлення ефективної взаємодії між усіма видами ресурсів організації.

3. Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації персоналу має починатися з тлумачення категорії «потреби». Будь-яка діяльність людини зумовлена потребами.

Потреба - особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним

незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

У різних працівників можуть домінувати різні потреби. Вони можуть не тільки змінюватися з часом, а й розвиватися. У разі задоволення одних потреб виникають інші.

Пріоритетність потреб залежить від зовнішніх і внутрішніх стосовно до людини чинників. Зовнішніми є соціальні, побутові, економічні, політичні, географічні чинники. До внутрішніх чинників, які впливають на пріоритетність потреб, належать виховання людини, компетентність, психологічні характеристики, соціальний статус, ціннісні орієнтації, досягнення та поразки, що були протягом життєвого досвіду.

Залежно від пріоритетності можна виокремити три рівні потреб працівника:

- домінантні потреби;
- другорядні потреби;
- потреби фонового рівня.

Домінантні потреби - основні, найбільш значущі та пріоритетні. Домінантні потреби характеризують блага, що їх неодмінно хоче одержати працівник; це те, що понад усе йому потрібне в житті й трудовій діяльності. Скажімо, пріоритетною може бути потреба самореалізуватись у цікавій, творчій роботі. Така потреба може домінувати протягом тривалого періоду часу - кількох років або навіть усього трудового життя. У певний проміжок часу пріоритетною потребою можуть бути матеріальні чинники, особливо в періоди життєвих піків: одруження, народження дітей, купівля житла тощо.

Другорядні потреби - значущі, але не основні, не першочергові. Другорядні потреби характеризують блага, що їх працівник бажає одержати, вони йому потрібні. Проте це бажання не настільки сильне, як бажання задовольнити домінантні потреби. Другорядними потребами працівника можуть бути, наприклад, професійне зростання та робота в згуртованому колективі.

Потреби фонового рівня - важливі, але незначущі для працівника. Фонові потреби характеризують блага, в одержанні яких зацікавлений працівник, але від них він може відмовитися на користь домінантних і другорядних потреб. Наприклад, фоновими потребами працівника можуть бути комфортні умови праці та бажання працювати недалеко від дому.

Коли певні запити людини не задоволені, у неї виникає відчуття нестачі чогось, фізичного або психологічного дискомфорту. Це відчуття породжує мотиви. Мотиви спонукають до дій, а дії дають результат - повне задоволення потреби, часткове задоволення потреби або відсутність задоволення. Щодо терміну «мотив», то у психології розуміють не тільки усвідомлену потребу, або предмет потреби, але й проводять ототожнення із власною потребою особистості. До мотиву науковці відносять інстинкти, потяги (у західній психології - драйви), потреби, емоції, установки, ідеали.

Філософський енциклопедичний словник визначає «мотив» як «рушійну силу, спонукальну дію».

У психологічному словнику мотив визначається, як:

- спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням потреб суб'єкта;
- предметно-спрямована активність певної сили;
- матеріальний або ідеальний предмет, що спонукає й визначає вибір напрямку діяльності;
- усвідомлювана причина, що лежить в основі вибору дій і вчинків особистості.

«Мотив» - це психічне утворення, реальний або уявлений предмет потреби, який спонукає й спрямовує на себе діяльність.

Мотиви можуть виступати у якості предметів зовнішнього світу, ідей, почуттів й переживань, тобто у всьому, у чому знайшла втілення потреба. Це визначення мотиву поєднує в єдине ціле енергетичну, динамічну й змістовну його сторони.

Загальний системний аналіз мотиваційної сфери особистості дозволяє класифікувати мотиви за різними ознаками залежно: а) від характеру участі в

діяльності (ступінь розуміння, реально діючі мотиви); б) від часу (тривалості) діяльності (далека або коротка мотивація); в) від соціальної значимості (соціальні й вузькоособисті); г) від факту включення в саму діяльність або перебування поза нею (широкі соціальні й вузькоособистісні мотиви); д) мотиви певного виду діяльності, наприклад, навчальної діяльності; е) від характеру спілкування (ділові й емоційні).

Також розрізняють мотиви:

а) зовнішні та внутрішні мотиви відносно діяльності. Зовнішніми називають мотиви, що спонукають певну діяльність, але не пов'язані з нею. Мотиви, безпосередньо пов'язані із самою діяльністю, називають внутрішніми. Зовнішні мотиви спрямовані на досягнення поставленої мети, результату діяльності, а внутрішні - на процес діяльності;

б) усвідомлювані й неусвідомлювані мотиви, коли суб'єкт знає, заради чого ним здійснюється дана діяльність, а іноді помиляється у своїх спонуканнях;

в) діючі мотиви, коли суб'єкт розуміє заради чого слід виконувати певну діяльність.

Зовнішні мотиви поділяються на: а) суспільні (альтруїстичні - зробити добро, мотиви боргу й обов'язку); б) особистісні (мотиви оцінки успіху - робота заради оцінки, самоствердження, благополуччя - для запобігання неприємностей).

Внутрішні мотиви поділяються на: а) процесуальні (інтерес до процесу діяльності); б) результативні (інтерес до результату діяльності, у тому числі пізнавальний інтерес); в) мотиви саморозвитку (заради розвитку будь - яких якостей, здібностей).

Інтерес у даному контексті розуміють як потребу в емоційних переживаннях, що задовольняються в діяльності.

Мотиваційну сферу особистості утворює система спонукань - мотивів, потреб, диспозицій, інтересів і т.д. Їх одночасно називають мотиваційними змінними, детермінантами, елементами, компонентами структури мотивації

або мотиваційних утворень.

Треба взяти до уваги функції, які виконують мотиви в трудовій діяльності:

- орієнтувальна - скерування працівника на вибір певного варіанта поведінки;
- змістова - установлення суб'єктивної значущості відповідної поведінки для людини;
- спонукальна - мобілізація працівника задля реалізації значущих для нього видів діяльності;
- узгоджувальна - узгодження внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників під час вибору відповідного варіанта поведінки;
- соціально-спрямувальна - спрямування намірів і поведінки людини відповідно до встановлених (прийнятих) правил, соціальних норм.

Мотиви конкретних людей можуть перебувати в різних відношеннях один до одного й до зовнішніх обставин, можуть навіть суперечити один одному і можливостям їх реалізації. При цьому в людини виникають внутрішні особистісні конфлікти. Це відбувається, насамперед, тоді, коли людина має вибрати між двома варіантами поведінки. Завжди одна тенденція спрямована на досягнення мети, а друга - на уникнення певних наслідків цього досягнення. Найскладніша ситуація виникає тоді, коли конфлікти перетинаються. Скажімо, людина прагне обійняти вищу посаду в організації, але не хоче брати на себе додаткової відповідальності.

Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують мотиваційний профіль (структуру) особистості. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, який залежить від різних чинників: індивідуальних характеристик, рівня доходів, обійманої посади, соціального статусу, кваліфікації тощо. Незважаючи на це, можна визначити стандартний мотиваційний профіль для окремих соціальних, демографічних, професійних та інших груп.

В теорії менеджменту прийнято розглядати в якості однієї з функцій

управління мотивацію праці. Насправді завданням керуючих структур є не стільки мотивація праці, скільки стимулювання трудової діяльності. Оскільки першопричиною трудової діяльності виступає саме мотивація, розглянемо її суть більш детально.

У сучасній науковій літературі є ряд визначень поняття «мотивація», які розкривають її сутність по-різному. У загальному розумінні мотивація - це сукупність внутрішніх сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини - це процес усвідомленого вибору нею того чи іншого варіанту дій, визначених комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх чинників; в управлінні - це функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також тривалому впливі на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Також мотивацію можна розглядати: 1) як цілеспрямоване спонукання; 2) як процес спонукання, реалізації до дії й у поведінці, емоціях, інстинктах; 3) як внутрішню причину дії й поведінки людини.

Мотивація - це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація - процес задоволення працівниками своїх потреб і очікувань в обраній ними роботі, здійснюваний у результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями і завданнями підприємства, і одночасно з цим як комплекс заходів, що застосовуються з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівників.

Мотивація - це внутрішня енергія, що включає активність людини в житті і на роботі.

В широкому розумінні «мотивація» - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації, це сукупність

усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Така різноманітність визначень (табл. 4) засвідчує, що мотивація персоналу - це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення.

Таблиця 4

Характеристика головних сутнісних підходів до трактування, поняття «мотивація»

Зміст підходів	Змістові характеристики
Процес впливу на персонал підприємства задля формування і перетворення потреб працівників у необхідний результат трудової активності	Мотивація являє собою процес впливу на працівників підприємства, спрямований на проходження відповідних етапів мотиваційного процесу, кінцевим результатом якого є одержання працівниками винагороди за визначені дії чи поведінку, а підприємством - якісної і ефективної праці персоналу
Вид управлінської діяльності. Спрямований на ефективне управління персоналом підприємства через формування відповідного мотиваційного поля	Мотивація є інструментом (засобом) в системі управління персоналом, який застосовується для спонукання персоналу до певних дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства, а також завдань розвитку підприємства
Функція (механізм) управління персоналом, що шляхом послідовних заходів забезпечує високу ефективність праці персоналу підприємства	Мотивація трактується механізмом (з власними об'єктами, суб'єктами, інструментами, засобами, заходами) забезпечення ефективної праці персоналу підприємства, передусім управлінського
Психологічно-мотиваційний чинник, що визначає внутрішні стимули і мотиви працівника до здійснення певних дій (поведінки)	Мотивація характеризує внутрішній психоемоційний стан особи (працівника), причини і чинники, які спонукають до зміни соціально-трудової поведінки працівників
Інші підходи: - поєднання факторів, які визначають поведінку працівника; - поєднання стимулів і мотивів; - система процесів, відповідальних за спонукання та певні дії індивідів, їх суспільних угруповань; - середовище внутрішніх та зовнішніх сил, які задають межі та форми трудової активності персоналу; - довгостроковий вплив на працівника з метою зміни його ціннісних соціально-трудова орієнтирів; - чинники, які детермінують та підтримують на високому рівні трудову активність	Мотивація є певного роду середовищем відносин працівників з чинниками та елементами внутрішнього і зовнішнього середовища здійснення трудової діяльності, персоналу між собою та керівництва підприємства і інших працівників, де діє велика кількість умов, факторів, стимулів, мотивів, сил, які визначають характер соціально-трудова відносин і здатність вплинути на персонал для забезпечення високоефективної праці та виконання трудових завдань і обов'язків

З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передусім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх (на рівні держави, галузі, регіону, підприємства) і внутрішніх (складових структури самої особистості працівника: потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини, то її можна розподілити на шість послідовних стадій.

Перша стадія - виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і вимагає свого задоволення.

Друга стадія - пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, не помічати. Але здебільшого виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

Третя стадія - визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб.

Четверта стадія - виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладает зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія - отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу, або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.

Шоста стадія - задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величині винагороди та її адекватності докладеним зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки

заходів для задоволення наявної потреби.

Знання та розуміння того, що керує людиною, спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, дає змогу створити ефективну мотиваційну систему для підвищення продуктивності праці.

На характер мотивації значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості, як зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність. В інтересах підвищення ефективності виробництва мотивація кожного працівника має бути керованою, тобто необхідно постійно здійснювати спостереження та контроль над станом мотиваційного процесу для його оцінки й прийняття ефективних управлінських рішень.

Мотив і мотивація характеризуються можливістю й здатністю суб'єкта відображати навколишню дійсність. Отже, мотивація залежить від того, наскільки повно й об'єктивно відображена суб'єктом дійсність. На процес відображення можуть вплинути біологічні (фізичний або психічний недолік суб'єкта) і соціальні (недостатність знань про навколишні явища) фактори, а також особливі, нетипові умови і ситуації.

Психологи виділяють два типи мотивації й відповідні їм два типи поведінки: 1) зовнішньої мотивації й, відповідно, зовні мотивованої поведінки; 2) внутрішньої мотивації й, відповідно, внутрішньо мотивованої поведінки.

Зовнішня мотивація - конструкт для опису детермінації поведінки в тих ситуаціях, коли фактори, які її ініціюють і регулюють, перебувають поза особистістю. Досить ініціюючому й регулюючому факторам стати зовнішніми, як вся мотивація набуває характер зовнішньої.

Загальновизнаним є положення, що зовнішня мотивація, насамперед, заснована на нагородах, заохоченнях, покараннях, або інших видах зовнішньої стимуляції. Ці види зовнішньої стимуляції ініціюють і спрямовують бажану, або гальмують небажану поведінку. Найбільш яскраво зазначений тип мотивації представлено в психологічних теоріях.

Внутрішня мотивація - конструкт, що описує такий тип детермінації поведінки, коли ініціюючі й регулюючі його фактори виникають зсередини особистісного «Я» і повністю перебувають усередині самої поведінки. Внутрішня мотивація заснована на досягненні поставленої мети через саму діяльність. Зовнішня й внутрішня мотивації можуть змінювати напрям поведінки особистості.

У своїх дослідженнях науковці зазначають, що серед засобів, які можуть використовуватися для впливу на мотивацію працівників, виділяють наступні: організація робіт; матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; постановка цілей; оцінка і контроль; інформування; практика управління; заходи дисциплінарного впливу; звернення до найбільш значущих для працівника цінностей.

Мотиваційні методи класифікуються по об'єктах мотивації, використуваним стимулам, видам потреб, спрямованості:

- по об'єктах мотивації розглядаються методи, спрямовані на колектив, окремих співробітників, жінок, початківців-співробітників, досвідчених фахівців;

- залежно від стимулів виділяються економічні та неекономічні методи, що поділяються, у свою чергу, на організаційні та морально-психологічні. У складі економічних методів розглядаються: заробітна плата, премії, матеріальна допомога, позики, участь у прибутку, грошові винагороди. Організаційні методи включають: участь у справах організації, мотивацію перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивацію збагаченням змісту праці та ін. До групи морально-психологічних методів відносяться: похвала, схвалення, підтримка, осуд, визнання заслуг, повага і довіра;

- за видами потреб наводяться методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу;

- залежно від спрямованості дій працівників (згідно з теорією підкріплення) розглядаються: методи позитивного підкріплення

(заохочуються дії, що мають позитивну спрямованість); негативного підкріплення (заохочується відсутність дій із негативною спрямованістю); гасіння дій (відсутність підкріплення негативних і позитивних дій); покарання (припинення негативних дій).

Суть системи мотивації персоналу на підприємстві полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції і прибутковість діяльності, але для цього передусім треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці. Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори.

Елементи системи мотивації праці працівників відображені у табл. 5.

Отже, основними факторами, що мотивують людей до праці, є:

1. Матеріальне стимулювання:

- заробітна плата, що включає основну (відрядну, погодинну) та додаткову (премії, надбавки за важкі умови праці, сумісництво, за роботу в нічний час тощо) оплату праці;
- бонуси - разові виплати з прибутку організації (винагорода, премія, річний, піврічний, новорічний бонуси, пов'язані зі стажем роботи і розміром одержуваної зарплати, за заслуги, вислугу років);
- участь в акціонерному капіталі - покупка акцій організації й отримання дивідендів, безоплатне одержання акцій;
- участь у прибутках, формування заохочувального фонду;
- плани додаткових виплат - стимулюють пошук нових ринків збуту, шляхів максимізації збуту. До них належать подарунки від організації, субсидування ділових витрат, покриття особистих витрат, побічно пов'язаних із роботою (ділових відряджень тощо);
- оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом -

виділення коштів на оплату транспортних витрат; на придбання транспорту. Надання транспорту: з повним обслуговуванням (із водієм); із частковим обслуговуванням особам, пов'язаним із частими роз'їздами, керівному персоналу;

- стипендіальні програми - виділення коштів на покриття витрат на освіту в інших організаціях;
- програми навчання - покриття витрат на організацію навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації.

2. Умовно-матеріальне стимулювання:

- ощадні фонди - організація таких фондів для працівників організації з виплатою відсотка не нижче встановленого банком. Пільгові режими накопичення коштів;
- організація харчування - виділення коштів на організацію харчування на підприємстві, на виплату субсидій на харчування;
- продаж товарів, що випускаються організацією або одержуваних за бартером;
- програми медичного обслуговування - організація медичного обслуговування або укладення договорів із медичними установами, виділення коштів на ці цілі;
- програми житлового будівництва - виділення коштів на власне будівництво житла або на пайових умовах;
- програми виховання і навчання дітей - виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного виховання дітей, онуків співробітників організації; привілейовані стипендії;
- гнучкі соціальні виплати - організації встановлюють певну суму на придбання необхідних пільг і послуг;
- страхування життя - за рахунок коштів організації страхування життя працівника та за символічне відрахування - членів його сім'ї. Виплати за рахунок коштів, що утримуються з доходів працівника;
- асоціації отримання кредитів - установка пільгових кредитів на

будівництво житла, придбання товарів тривалого користування, послуг.

Таблиця 5

Основні елементи системи мотивації праці

Мета	Встановлення балансу інтересів працівника щодо задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб та роботодавця в зростанні продуктивності праці і підвищенні ефективності роботи підприємства
Задачі	1. Приведення у відповідність системи стимулювання праці системі мотивів, що лежать в основі формування трудової поведінки працівника. 2. Встановлення залежності розміру винагороди від кінцевих результатів діяльності підприємства в цілому і кожного окремого працівника. 3. Розкриття і розвиток здібностей працівника, підвищення його економічної і соціальної відповідальності.
Функції	1. Економічна - полягає в підтримці зростання ефективності виробництва, заснованій на колективній та особистій зацікавленості працівників у результатах праці. 2. Морально-психологічна - сприяє розвитку позитивних особистісних якостей у працівника, зростанню його кваліфікації і реалізації творчого потенціалу. 3. Соціальна - сприяє досягненню працівником певного соціального стану в суспільстві, відповідного статусу і рівня трудових доходів
Види	1. Організаційна - полягає в регламентації праці, вдосконаленні організації праці, регулюванні трудової дисципліни, розробці та застосуванні різних систем адміністративних покарань і заохочень. 2. Економічна - полягає в розробці та застосуванні систем матеріального стимулювання, спрямованих на відповідну винагороду за результатами праці. 3. Соціальна - враховує залучення людини в процесі праці в певний колектив, яка відчуває приналежність і причетність до нього та потребує визнання своєї праці і її результатів сім'єю, колективом, суспільством. 4. Психологічна - враховує різноманітні і неповторні індивідуальні риси особистості, її потреби, цінності, очікування тощо.
Форми	1. Матеріальна: заробітна плата (тарифні ставки, посадові оклади); компенсаційні виплати (за понаднормову роботу, за роботу у вихідні дні та свята); стимулюючі виплати (за стаж, за кваліфікацію); премії (за обсяг, за якість, за терміни, за економію витрат і т.п.); соціальні виплати і пільги (пільгове харчування, медичне обслуговування, транспортні витрати, надбавки до пенсії тощо); дивіденди, орендна плата. 2. Нематеріальна: професійно-кваліфікаційне просування на посаді; делегування повноважень; оголошення подяки, присвоєння почесних звань тощо.
Принципи	1. Справедливості - передбачає відповідність розміру винагороди вкладу і гарантує отримання очікуваного заробітку. 2. Комплексності - полягає в раціональному поєднанні матеріальних і моральних, колективних та індивідуальних, заохочувальних і негативних форм стимулювання. 3. Диференціації - враховує різне сприйняття працівниками тих чи інших стимулів, здатних чинити на них найкращий вплив. 4. Консолідації - забезпечує взаємозв'язок економічних інтересів кожного працівника зі стратегічними цілями і завданнями підприємства. 5. Оперативності - визначає необхідність матеріального стимулювання в міру витрати робочої сили або стягнення одразу після порушення норм чи правил. 6. Відкритості - забезпечує інформованість працівників про оцінку їхньої праці та сприяє формуванню здорового психологічного клімату в колективі.

3. Нематеріальне стимулювання:

- стимулювання вільним часом - регулювання часу по зайнятості шляхом надання працівнику за активну і творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпустки тощо; шляхом організації гнучкого графіка роботи; шляхом скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці;
- трудове (організаційне) стимулювання - регулює поведінку працівника на основі зміни почуття його задоволеності роботою і припускає наявність творчих елементів у процесі організації; просування по службі в межах однієї і тієї ж посади; творчі відрядження;
- стимулювання на основі суспільного визнання - вручення грамот, значків, вимпелів, розміщення фотографії на дошці пошани.

Важливим аспектом у формуванні системи мотивації управлінського персоналу як складової частини загальної стратегії підприємства є:

- залучення професійних зовнішніх консультантів консалтингових компаній, вітчизняних консультантів;
- проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу;
- розробка мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві;
- перепідготовка, підвищення кваліфікації управлінського персоналу;
- управління кар'єрою менеджерів.

Кожна розроблена система мотивації повинна коректуватися і доводитися до відома кожного співробітника. Від цього залежить, стане запропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором. Дуже корисним на підприємстві стане визначення типу працівників, який переважає в компанії. Завдяки цьому можна буде виробити рекомендації щодо створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача.

Якщо розроблена в організації система мотивації входить у суперечність з поведінковими характеристиками реальних співробітників, треба або

коректувати систему, або змінювати співробітників.

У той же час правильне роз'яснення системи мотивації може значною мірою згладити ці протиріччя. Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель системи мотивації праці персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети.

4. Контроль існує тільки у взаємозв'язку з управлінням, тому сутність та зміст контролю можуть бути повністю розкриті тільки у взаємозв'язку із управлінням. Без контролю управління немає сенсу.

У вузькому розумінні контроль пов'язують з будь-якою окремою функцією управління, наприклад, плануванням, коли за допомогою контролю виявляються ті або інші помилки в плані та усувається, таким чином, зрив його виконання. Під контролем у вузькому сенсі розуміється також перевірка діяльності.

У широкому розумінні контроль в управлінні економікою можна розглядати як перевірку дотримання і виконання нормативно встановлених задач, планів і рішень. У даному випадку на перший план виступає функціональне призначення контролю, його участь на певній стадії управлінського процесу. Трамбування контролю, як заключного етапу управлінської діяльності, який дозволяє порівняти досягнуті результати з запланованими, є однією з основних точок зору в науковій літературі.

Контроль розглядають як засіб або механізм, за допомогою якого проводиться порівняння результатів з встановленими задачами. Контроль зводиться до виду діяльності, який забезпечує порівняння фактичних результатів з встановленими показниками та внесення у разі необхідності відповідних змін.

Окремі фахівці визначають контроль як спосіб організації зворотних зв'язків, завдяки яким орган управління отримує інформацію про хід виконання його рішення.

Контроль розглядають як вид діяльності по спостереженню та перевірці відповідності процесу функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням (законам, планам, нормам, стандартам, правилам, ознакам), виявленню результатів впливу суб'єкта на об'єкт, допущених відхилень від вимог управлінських рішень, прийнятих принципів організації та регулювання. Виявляючи відхилення та причини їх виникнення, контроль дозволяє визначити і провести заходи щодо зміни способів впливу на об'єкт з метою подолання відхилень та усунення перешкод для оптимального функціонування об'єкту управління. Як основна або загальна функція менеджменту, контроль містить наступні підфункції управління: облік, перевірку та аналіз. Тому поширене визначення категорії «контроль», як перевірки стану системи, слід вважати вузьким, адже без даних обліку контроль неможливо здійснити, а результати перевірки потребують подальшого аналізу.

Лозовський О.М. вважає, що контроль, як одна з функцій управління, являє собою процес визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи, для того щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Правильно організований контроль дозволяє не тільки вчасно виявити недоліки у діяльності підприємства, але й вчасно вжити заходів для їх усунення.

Управлінський контроль в сучасних умовах господарювання доцільно представляти як систему, що складається з елементів входу (інформаційне забезпечення контролю), елементів виходу (інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) і сукупності наступних взаємопов'язаних ланок: центрів відповідальності; техніки контролю, тобто інформаційно-обчислювальна техніки і технології; процедури контролю та системи обліку.

Краснокутська Н.С. стверджує, що контроль - перевірка виконання завдань (у цьому розумінні контроль є елементом організаційно-економічної функції сучасного менеджменту - управління), що передбачає прямий і зворотний зв'язок між керівником і виконавцем, виступає важливим фактором

ефективної трудової діяльності та забезпечення реалізації заданої програми; складова управління економічними об'єктами і процесами, що полягає в спостереженні за об'єктом з метою перевірки відповідності дійсного стану організації, установи, передбаченому законами, інструкціями, статутами, правилами, іншими нормативними актами; контроль над об'єктом, реальна влада, зосередження прав управління об'єктом в одних руках; дії, пов'язані з перевіркою, контролем.

На думку Кузнєцова А.А. управлінський контроль - система обліку та використання інформації з метою оцінки ефективності використання ресурсів компанії (фінансових, трудових, матеріальних, нематеріальних) та компанії в цілому, яка спрямовує на досягнення визначеної стратегії.

Приймаючи точку зору щодо змісту поняття «контроль», як функції управління та враховуючи сучасні складні умови господарювання, для конкретизації та деталізації змісту цієї категорії контроль слід розглядати одночасно з трьох позицій: по-перше, контроль - це одна з багаточисленних конкретних функцій управління (або специфічних управлінських робіт); по-друге, контроль - це одна з чотирьох основних або загальних функцій управління, аналітична підфункція якого завершує процес управління, забезпечує інтегрованість в наступну основну функцію - планування та підтримує безперервність процесу управління; по-третє, контроль супроводжує будь-яке управлінське рішення на кожній стадії його розробки, прийняття та реалізації.

Найбільш поширеною помилкою недосвідченого менеджера є впевненість у тому, що прийняте їм рішення буде виконано підлеглими автоматично, без особливих зусиль з його боку. Управлінське рішення може залишитися нереалізованим, якщо менеджер не здійснить деяку організаційну роботу, не реалізує такі управлінські функції, як регулювання і контроль дій працівників підприємства.

Контроль - це процес, який забезпечує досягнення організацією встановлених цілей.

Контроль - це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна та якісна оцінка, облік результатів роботи організації.

Контроль на підприємстві має бути спрямований на виявлення, попередження відхилень та недоліків, а також на їх оперативне усунення.

Головним інструментом виконання цієї функції є спостереження, перевірка всіх сторін діяльності підприємства, облік та аналіз. В загальному процесі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку, оскільки за його даними проводиться коригування раніше прийнятих рішень, планів, а також норм і нормативів.

В управлінській діяльності контроль виконує низку задач:

- діагностика стану справ на підприємстві;
- зворотний зв'язок з працівниками;
- інформування робітників;
- орієнтування діяльності;
- стимулювання або мотивація;
- організація діяльності підлеглих;
- вивчення та поширення провідного досвіду.

При організації системи управлінського контролю слід дотримуватися певних принципів, серед яких виділяють:

- принцип незалежності суб'єкта контролю, який полягає у правовій, організаційній та матеріально-фінансовій самостійності, а також у вільному виборі об'єкта контролю, форми контрольного заходу, прийомів контролю;
- принцип розподілу контрольних повноважень, який передбачає розмежування функцій ініціювання та виконання контролю між суб'єктами з метою неприпустимості дублювання повноважень щодо здійснення контрольних заходів;
- принцип компаративності, який розкриває сутність механізму контролю через обов'язкове порівняння двох і більше параметрів об'єкта контролю, що, відповідно, мають нормативне та фактичне значення;
- принцип достовірності результатів контролю, дотримання якого

забезпечує їх адекватність реальним ресурсам, процесам і результатам діяльності господарської системи, що віддзеркалюють результати контролю;

- принцип об'єктивності, який означає, що в основу діяльності суб'єкта контролю має бути покладено вивчення реальних фактів та неупереджені дії (поведінка) у межах планування, здійснення та оцінки результатів контролю;

- принцип зворотного зв'язку, який полягає у обов'язковості доведення будь-якої інформації, що має відношення до об'єкта контролю, до суб'єкта, що ініціював контрольний захід;

- принцип повноти охоплення господарської системи контролем, який досягається завдяки суцільному стеженню або вибірковій (репрезентативній) перевірці всієї системи або її елементів;

- принцип релевантності норм господарювання, що передбачає відповідність цільових орієнтирів та обмежувальних параметрів функціонування господарської системи або її елементів вимогам її сталого економічного розвитку;

- принцип синергізму системи контролю, що передбачає можливість підвищення ефективності діяльності суб'єктів контролю завдяки їх злагодженій взаємодії один з одним та контрольних заходів, що ними здійснюються;

- принцип перманентності трансформування системи контролю, який передбачає необхідність безперервної видозміни форм контролю та норм контролю з метою адаптації до вимог господарського середовища та системи державного управління, управління учасника відносин у сфері господарювання;

- принцип самодостатності системи контролю, що передбачає наявність такого складу системи суб'єктів контролю, стандартів контролю та норм господарювання, який забезпечує ефективність її функціонування й розвитку;

- принцип відповідальності, який передбачає відповідальність суб'єктів контролю за конкретні контрольні дії та результат;

- принцип функціональності, дотримання якого забезпечує ефективність

функціонування системи контролю;

- принцип гласності, дотримання якого забезпечує доступ широкої громадськості до інформації про результати контрольних заходів;
- принцип своєчасності контрольних дій, дотримання якого відповідає запитам оперативного управління об'єктом контролю, а діяльність суб'єкта контролю робить контрольний захід доречним та актуальним;
- принцип оптимальності контрольних дій, сутність якого полягає в адекватному та доцільному обранні форм, методів та прийомів проведення контролю суб'єктами контролю відповідно до умов функціонування об'єкта контролю, застосування яких дозволяє досягти поставленої мети контролю та розв'язати сформульовані завдання;
- принцип оперативності контрольних дій, сутність якого полягає у своєчасному та швидкому плануванні та проведенні контрольного процесу суб'єктом контролю, що сприяє оптимізації фінансових та трудових ресурсів на його проведення;
- принцип правомірності, який полягає у наявності підстав для здійснення контролю, а також обов'язковому виконанні контрольних дій суб'єктами контролю у межах регламентованих повноважень;
- принцип прозорості здійснення контрольних дій суб'єктом, який проводить контроль, дотримання якого надає суб'єкту - ініціатору або відповідальному за проведення можливість оперативного коригування контрольного процесу з метою недопущення зайвих витрат трудових та фінансових ресурсів;
- принцип раптовості контрольного процесу для осіб, які формують поточні параметри об'єкта контролю, дотримання якого забезпечує одержання невикривленої інформації про поточне фактичне функціонування об'єкту контролю;
- принцип плановості, дотримання якого зобов'язує суб'єктів контролю планувати власну діяльність в довгостроковому, короткостроковому та поточному періодах, а також за кожним окремо взятим контрольним заходом,

що дозволяє надавати оцінку діяльності органів контролю як в цілому, так і за окремим проведеним контрольним заходом;

- принцип підконтрольності і підзвітності суб'єкта контролю, що проводить контрольний захід, перед суб'єктом, що його ініціював, з метою подальшої оцінки ефективності функціонування суб'єкта контролю, а також забезпечення зворотного зв'язку системи управління інформацією про функціонування об'єкта контролю;
- принцип превентивності, який передбачає активну участь суб'єктів контролю в розробці та удосконаленні норм господарювання з метою запобігання появи порушень у функціонуванні господарських систем, а також розробки заходів щодо повного усунення виявлених порушень.

Специфічні принципи організації та проведення контролю визначаються відмінностями у завданнях проведення різних форм контрольних заходів.

Важливе значення також мають принципи професійної етики суб'єкта, що виконує контрольні дії, головними з яких є принципи: чесності (сумлінності), конфіденційності, професійної компетентності та належної ретельності, професійної поведінки.

Термін функція має декілька значень, одне з них - призначення. Призначення контролю комплексне - він одночасно повинен забезпечувати багато функцій. До важливих функцій управлінського контролю належать:

1. Захисна функція контролю. Сутність цієї функції полягає, по-перше, у забезпеченні економічного зростання, оскільки метою управлінського контролю є досягнення раціонального використання ресурсів та отримання максимально можливого кінцевого результату; по-друге, управлінський контроль має забезпечити дотримання законів, нормативно-правових актів, міжнародних, галузевих, регіональних та внутрішніх стандартів і технічних умов, які діють у сфері діяльності суб'єкта господарювання; по-третє, в ринкових умовах функціонування контроль повинен забезпечувати захист інтересів всіх учасників ринкових відносин.

2. Регулююча функція управлінського контролю проявляється в

обов'язковій наступній реакції на виявлені в процесі контролю порушення в господарській діяльності, веденні обліку та складанні фінансової звітності тощо - це аналіз та розробка заходів щодо їх усунення та попередження у майбутньому з обов'язковим контролем за виконанням прийнятих управлінських рішень.

3. Соціальна функція управлінського контролю безпосередньо пов'язана з соціалізацією будь-якої господарської діяльності та забезпеченням її сталого розвитку. Сьогодні у суспільстві зростає роль громадського контролю та посилюється контроль за соціальним розвитком трудового колективу підприємства, який пов'язаний з постійним покращенням умов праці, забезпеченням соціального захисту працівників, підвищенням рівня оплати праці, забезпеченням умов для підвищення кваліфікації персоналу тощо.

4. Екологічна функція управлінського контролю покликана забезпечити: дотримання суб'єктами господарювання граничнодопустимих норм викидів шкідливих речовин у повітря та водне середовище; раціональне використання природних ресурсів, передусім тих, які не відновлюються або відновлюються протягом тривалого часу; стимулювання впровадження енергозберігаючих та ресурсозберігаючих, екологічно-чистих технологій тощо.

5. Інформаційна функція управлінського контролю реалізується через його основну підфункцію - облік (первинний, бухгалтерський, статистичний) та моніторинг основних характеристик зовнішнього середовища. Створена інформаційна база у вигляді вхідної та проміжної інформації є предметом управлінської праці, а вихідна інформація у вигляді документально оформлених управлінських рішень є результатом роботи управлінського персоналу.

6. Діагностично-оціночна (на стадії прогнозування і стратегічного планування) та оціночно-аналітична (на стадіях поточного та оперативного управління). Ці функції управлінського контролю реалізуються через його підфункцію - аналіз як результатів діяльності кожного структурного підрозділу або центру відповідальності та підприємства в цілому, так і стану

зовнішнього середовища.

7. Превентивна функція управлінського контролю передбачає обов'язкову відповідальність за порушення суб'єктами господарювання чинного законодавства, фінансової дисципліни, договірних зобов'язань, трудової дисципліни тощо. Вона реалізується через застосування штрафів, пені, відшкодування збитків, депреміювання.

8. Забезпечення справедливості - функція управлінського контролю, яка тісно пов'язана з соціальною функцією і вимагає відповідності між реальною вагомістю працівників (або соціальних груп) та їх соціальним положенням, між їх правами та обов'язками, між діями і оцінюванням, між працею та винагородою, між порушенням та відповідальністю за нього. Невідповідність в перерахованих співвідношеннях оцінюється як несправедливість і призводить до погіршення психологічного клімату у трудовому колективі підприємства.

9. Консультативна та експертна функції управлінського контролю полягають у наданні консультацій та проведенні експертиз висококваліфікованими фахівцями з управлінського контролю, іншими структурними підрозділами підприємства, іншими суб'єктами господарювання або контролюючими структурами державної влади.

10. Профілактична функція управлінського контролю полягає у запобіганні та попередженні порушень у діяльності підприємства та непродуктивних витрат усіх видів ресурсів підприємства.

На основі узагальнення різних підходів до виділення класифікаційних ознак пропонуємо наступну класифікацію видів контролю:

За ступенем планування проведення:

- плановий контроль - проводиться на основі ухвалених планів, згідно встановлених термінів, графіків;
- позаплановий контроль - проводиться з ініціативи керівництва.

За способами проведення:

- суцільний контроль - повний, тотальний контроль, що забезпечує

послідовну перевірку усієї сукупності робіт та їх виконавців;

- вибірковий контроль - проводиться перевірка лише окремих об'єктів шляхом вибірок і проб із загального обсягу;
- разовий контроль - перевірка об'єктів під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо- господарської діяльності (наприклад, скарги клієнтів).

За етапами проведення:

- попередній контроль – здійснюють на вході в систему організації, до фактичного початку робіт. Дає змогу з'ясувати, чи достатньо ресурсів має організація для здійснення поставлених завдань, виконання робіт;
- поточний контроль – реалізується у процесі виробничо-господарської діяльності з метою вимірювання одержаних фактичних результатів;
- заключний контроль – проводиться після виконання робіт та полягає у зіставленні одержаних результатів з очікуваними. За його результатами здійснюється винагорода працівників, окреслюється коло проблем, які в майбутньому можуть завадити ефективній роботі організації.

За рівнем централізації:

- централізований контроль – діяльність контрольних служб, особливістю якої є послідовний, спрямований на суб'єкт вплив «зверху-вниз». Централізований контроль базується на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів, здебільшого йому притаманна закритість інформації;
- децентралізований контроль – ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Орієнтований на самоконтроль та внутрішньо-груповий контроль, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

За функціональним призначенням:

- діагностичний контроль – проводиться при виявленні відхилень від запланованих показників з метою встановлення їх причин та розроблення

подальших корегувальних заходів;

- терапевтичний контроль – передбачає спостереження за реакцією підсистем організації на вжиті заходи.

За суб'єктами контролю:

- контроль адміністрації – перевірка успішності управлінської діяльності адміністрації, проводиться вищим керівництвом організації, ревізійною комісією, представниками міністерств і відомств;
- контроль функціональних служб – перевірка менеджерами середнього рівня успішності виробничо-господарської діяльності служб, департаментів, філій, які знаходяться у їхньому підпорядкуванні;
- контроль спеціальних підрозділів – менеджери відділів і підрозділів перевіряють якість роботи своїх працівників;
- самоконтроль – працівник самостійно перевіряє успішність виконаної ним роботи за певний час і аналізує її якість.

За цілями:

- фільтруючий контроль – покликаний відокремити придатне від непридатного;
- коригувальний контроль – застосовують з метою виправити стан справ, недоліки, проблеми.

За змістом:

- фінансовий контроль – система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів організації;
- виробничий контроль – порівняння показників виробничого планування із фактичними даними, а також аналіз відхилень;
- маркетинговий контроль – комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Основними критеріями при цьому є ефективність реклами, рівень конкурентоспроможності продукції, якість післяпродажного обслуговування споживачів, рівень витрат на збут і просування товару тощо.

За рівнем відкритості:

- публічний контроль – є відкритим та передбачає ознайомлення працівників з процедурою контролю;
- негласний контроль – проводиться таємно, без повідомлення працівників. Його метою є аналіз якості побудови організаційної структури.

За об'єктами контролю:

- контроль сировини, матеріалів, купівельних напівфабрикатів – перевіряється їх якість і кількість;
- контроль готової продукції, виконаних робіт та наданих послуг – перевіряється їх якість і кількість, їх відповідність стандартам та нормативно-технічній документації;
- контроль процесу праці – перевіряється якість і кількість робіт, виконаних працівниками;
- контроль інформації – перевіряється ступінь повноти і достовірності інформації, її актуальність;
- контроль технологічних процесів – перевіряються норми, режими та відповідність технологічних процесів виробництва;
- фінансовий контроль – оцінка цільового використання коштів, рентабельності, ліквідності, перевірка наявності фінансових резервів, контроль витрат;
- контроль продажів – контролюється кількість та ціни реалізації продукції, робіт та послуг.

За методами здійснення:

- фактичний контроль – допомагає встановити реальний стан об'єкта шляхом вимірювання, зважування, підрахунку, лабораторного аналізу тощо;
- документальний контроль – контроль, за допомогою якого встановлюють суть і достовірність господарських операцій за даними первинної документації, облікових реєстрів і звітності;
- оціночний контроль – базується на експертизі, аналізі, зіставленні, порівнянні фактичних показників з плановими або з певним еталоном.

Будь-яка процедура контролю складається з трьох етапів: розробка

стандартів та критеріїв; співставлення з ними реальних результатів; прийняття необхідних коригуючих дій.

Предметом контролю виступають найрізноманітніші процеси, притаманні і характерні об'єкту перевірки. Тому досить легко уявити, що функція контролю в рамках управління підприємством активна на момент здійснення планування, організації, обліку, аналізу та регулювання (тобто інших функцій управління). Будучи окремою функцією управління, контроль присутній у всіх інших ланках управлінського процесу.

Для організації ефективного управлінського контролю вирішальне значення має середовище.

Середовище організації управлінського контролю підприємницької діяльності – це сукупність взаємовідносин між структурними підрозділами та посадовими особами у процесі здійснення підприємницької діяльності суб'єкта господарювання. Середовище управлінського контролю охоплює загальне ставлення, обізнаність та дії управлінського персоналу у процесі управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання. Найважливішим фактором створення сприятливого середовища з точки зору організації управлінського контролю підприємницької діяльності є стиль роботи керівництва підприємства.

5. Регулювання - це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання - зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління.

Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму

функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

У практиці менеджменту функція регулювання трактується далеко не однозначно. Термін „регулювання” традиційно знаходить застосування в оперативному управлінні виробництвом, де його роль полягає в усуненні перешкод і відхилень від заданих планових показників. Такий же розгляд функції регулювання застосовується в кібернетиці. В основі його лежить зворотний зв'язок, що використовується для усунення впливів.

Необхідність у регулюванні системи полягає не тільки у зв'язку з негативними явищами. Найчастіше це пов'язано з потребою природного динамічного розвитку організації, з появою нових завдань управління, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Регулюючий вплив на об'єкт управління робить будь-яке прийняте і реалізоване управлінське рішення. Процес регулювання являє собою заключну стадію ухвалення управлінського рішення - акт спонукально-практичної діяльності керівника, який здійснюється за заздалегідь розробленому і свідомо обраному варіанті.

Регулювання - це вид діяльності, що являє собою вплив керівника на підлеглих таким чином, щоб вони виконували роботу для досягнення цілей організації. У цьому випадку функція регулювання пов'язана із широко використовуваним терміном „управління”. Таке поняття керівництва розглядає лише одну сторону процесу управління - вплив однієї особи (керівника) на підлеглих. Інша сторона полягає в тому, що управління - це процес впливу керівника на підлеглих за допомогою різних методів регулювання, а саме вплив, який здійснюється за допомогою влади і лідерських якостей керівника.

Таким чином, функція регулювання - це процес управління, який здійснюється за допомогою методів формального впливу і підсиленого (владою і лідерством).

Змістовна сторона функції регулювання виражається в адміністративно-розпорядницькому впливі керівника на людей, що здійснюють процеси виробництва та управління.

Організація може успішно діяти та протистояти зовнішньому середовищу лише тоді, якщо вона може змінювати свій стан з такою швидкістю, як це відбувається у середовищі. Так як організація постійно знаходиться в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища, то цей процес необхідно підтримувати постійно. У цій ситуації функція регулювання повинна забезпечувати своєчасну реакцію підприємства, яка спрямована на адаптацію до зовнішнього середовища чи нейтралізацію її впливу.

Реагувати на вплив зовнішнього середовища може лише динамічно стійке підприємство. Тому зусилля керівництва направляється на те, щоб підприємство зберегло свою стійкість, на підтримку й удосконалення стану його упорядкованості, зв'язків між елементами, що змінюються. Своєчасно попередити вплив внутрішніх факторів, усунути їх наслідки допомагає функція регулювання.

Виживання в умовах ринкового середовища, можливість результативно існувати якомога довше - це найголовніше завдання більшості підприємств. Ці складові успішної діяльності забезпечуються ефективною реалізацією добре обґрунтованих і прийнятих управлінських рішень. Між процесом ухвалення рішення і його реалізацією існує безліч перешкод, на подолання яких спрямована функція регулювання. Виконання реальної роботи реальними людьми - головне призначення функції регулювання.

Всі інші функції (планування, організація, мотивація, контроль) не досягнуть своєї мети, якщо не буде результативно здійснюватися функція регулювання. Вона виконує з'єднуючу роль між менеджером і об'єктом, на який спрямована його діяльність. Тільки через здійснення регулювання можливий вплив менеджера на об'єкт управління для забезпечення його динамічної рівноваги.

Як правило, прийняті управлінські рішення визначають те, що мають робити люди в організації, яка необхідна робота має бути виконана і хто буде її виконувати. Тому прийняття рішення є початком реалізації функції регулювання.

Функція регулювання має також і стимулююче призначення. Якщо інтереси людини співпадають з роботою, то це збільшує ефективність її виконання. Тому від стимулюючої дії на працівника буде залежати його поведінка.

Функція регулювання має об'єктивну основу в процесах менеджменту. Щоденно в практиці управління організацією використовується багато різних способів регулювання, які спрямовані на поведінку об'єктів управління. Тому функція регулювання є обов'язковим проявом влади, лідерства і підпорядкування, що органічно існують у системі управління.

Таким чином, регулювання - це процес впливу на об'єкт, спрямований на усунення або на пристосування до факторів, що впливають на поведінку об'єкта.

В результаті правильної дії функції регулювання організація спроможна усувати всякого роду невизначеності в системі, спроможна зберігати "динамічну рівновагу" стосовно різних впливів.

Тому метою регулювання є збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління.

Так як регулювання має три області прояву (стабілізуючу, розпорядницьку та дисциплінарну), що відрізняються своєю роллю в процесі забезпечення стійкості підприємства і конкретним змістом, то це обумовлює наявність інших цілей, властивих кожному з видів регулювання.

Види регулювання:

1. Стабілізуюче регулювання спрямоване на упорядкування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, також внутрішніх

відносин між різними його частинами. Як регулюючий вплив використовуються правила, що визначають порядок діяльності підприємства і його частин, а також система обмежень, що встановлює межі і пропорції, що їх має дотримуватися підприємство в процесі цієї діяльності. Це статутні положення, посадові інструкції, розпорядок дня, положення, що визначають порядок взаємин з постачальниками, споживачами, державними органами тощо. Процес регулювання вимагає обов'язкового підпорядкування правилам і обмеженням. Регулювання здійснюється шляхом розробки відповідних положень (вказівок, інструкцій тощо) і введення їх наказом у практику використання співробітниками організації. Ці положення вводять на визначений період часу й вони обов'язкові для виконання.

Отже, метою стабілізуючого регулювання є встановлення визначених організаційно-соціальних правил, точних розпоряджень до дії, а також меж діяльності й поведінки працівників підприємства.

2. Розпорядницьке регулювання. Розпорядницький вплив - це сукупність способів і прийомів, які спрямовані на регулювання поточної роботи. Це процес безпосередньої впливу на виконавців рішень, прийнятих керівником. Вони реалізуються шляхом прояву повноважень керівником стосовно підлеглих.

Мета розпорядницького регулювання полягає у впливі керівника на цілеспрямовану поведінку об'єкта управління, яке здійснюється відповідно до заданої програми чи умов діяльності підприємства.

Розпорядницьке регулювання призначене для підтримки необхідних заходів упорядкованості діяльності підприємства.

Необхідність упорядкування стану визначається двома факторами, що діють відповідно до принципу динамічної рівноваги:

- своєчасною нейтралізацією зовнішніх і внутрішніх впливів чи їхньої адаптації до існуючих умов діяльності підприємства. Цими регулюючими впливами досягається зменшення ентропії, і підприємство повертається в стан динамічної рівноваги;

- природного розвитку підприємства і переходу його з одного стану в інший: зміна зовнішнього середовища, створення нового потенціалу, коректування системи цілей, постановка нових завдань.

Підтримка динамічної рівноваги забезпечується в значній мірі розпорядничим регулюванням.

3. Дисциплінарне регулювання. Цей вид регулювання пов'язаний із процесом делегування повноважень.

Суть дисциплінарного регулювання можна розкрити через процес встановлення відповідальності. Як відомо, за делегування повноважень відповідальність лише перерозподіляється між керівником і особою, якій делегуються повноваження. Керівник же має право делегувати обов'язки та права, й у цих межах покласти відповідальність на підлеглого. Але при цьому відповідальність у повному обсязі (у т.ч. і перерозподілену) керівник залишає за собою. Тому метою дисциплінарного регулювання є розвиток здібностей і творчих сил у підлеглих, спрямованих на використання делегованих прав самостійно приймати управлінські рішення.

Дисциплінарне регулювання виявляється в праві керівника вимагати від підлеглих:

- а) конкретних результатів з визначених ключових моментів, що їм делеговані;
- б) періодичних звітів про хід виконання завдань;
- в) докладного виконання своїх інструкцій і дозвіл свободи дій лише у випадках крайньої необхідності;
- г) буквального виконання інструкцій і наказів, негайного повідомлення за появи яких-небудь утруднень.

За дисциплінарного регулювання менеджер повинен виходити з того, що члени його колективу зобов'язані дотримуватися трудової і виробничої дисципліни, трудового законодавства, положенням і вимогам з організації праці й виробництва, технології, експлуатації машин і устаткування, правил користування інструментом, техніці безпеки й інших спеціальних інструкцій.

Таким чином, у системі цілей функції регулювання можна відмітити: регулюючий вплив таких форм суспільної свідомості, як право і відповідальність, які базуються, насамперед, на визначених соціальних нормах, але разом з тим велика роль елементів ненормативного характеру; розглянуті види регулювання, взяті разом, гарантують необхідну стійкість і динамічний розвиток підприємства.

Ефективність реалізації функції регулювання можна забезпечити лише за дотримання принципів, що обумовлюють цей процес.

Реалізувати функцію регулювання можна за допомогою адміністративних методів управління.

Питання для контролю:

1. У чому полягає сутність планування як функції управління?
2. Яку роль відіграє планування в нестійких, динамічних і невизначених умовах функціонування організацій?
3. Які є основні підходи до розуміння планування?
4. Як відбувається процес планування з погляду здійснення управлінських функцій?
5. Що означає поняття «організаційна функція» та її завдання?
6. Дайте характеристику організаційного процесу та його складових.
7. Що таке потреби та як їх класифікують?
8. Що таке мотиви на які різновиди їх розподіляють?
9. Що таке мотивація та які способи мотивації розрізняють?
10. Як трактується категорія «контроль» у вузькому та широкому розумінні?
11. Досягнення яких цілей та вирішення яких задач покладається на управлінський контроль як функцію менеджменту?
12. Назвіть основні принципи організації системи контролю.
13. Розкрийте суть функції регулювання та дайте характеристику її видам.

Тема 7. Лідерство та комунікації в управлінні

1. Керівництво. Суть влади та відповідальності управління
2. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення
3. Управління комунікаційними процесами

1. Суть і природа керівництва були предметом вивчення протягом усієї історії розвитку суспільства. Роль керівника була зрозумілою і чітко визначеною у доринковий період. Його статус був настільки високим, що не підлягав сумнівам і багато чинників діяло на його користь. У процесі прийняття управлінського рішення думка керівника була вирішальною: у багатьох випадках він одноосібно наймав на роботу і звільняв з неї працівників.

Наведемо визначення, які найбільш повно відображають сутність поняття «керівництво».

Керівництво - це вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Керівництво - не лише обов'язковий, але й основний елемент процесу керування, зміст якого розкривається через його функції: планування, організацію, контроль, мотивацію.

Керівництво - це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців.

Керівництво - це функція управління, що передбачає використання комунікацій та особистого впливу з метою орієнтації дій підлеглих на реалізацію планів організації (підприємства).

Перші два визначення розкривають зміст процесу керівництва в системі «керівник - виробництво», а останні - один з найважливіших аспектів керівництва - формування особистості у сфері трудової діяльності.

Процес керівництва колективом можна поділити на три стадії:

- визначення цілей, які мають бути досягнуті за певний відрізок часу;
- інформування колективу про завдання, методи їх виконання, ресурси тощо;
- проведення аналітичної роботи з метою вивчення резервів підвищення ефективності трудової діяльності колективу.

Таким чином, враховуючи зміст основних стадій керівництва, можна дійти висновку, що керівництво - це процес неперервного обміну інформацією між його суб'єктом та об'єктом з метою впливу один на одного. Функція керівництва є інтегральною функцією менеджменту, оскільки вона здійснюється на кожному етапі управлінського процесу та містить у собі елементи інших функцій. З точки зору сучасного управління, функція керівництва включає у себе стимулювання підлеглих, спрямування їх дій, обрання найбільш ефективних каналів взаємозв'язку та розв'язання конфліктів у колективі.

Керівництво - це робота зі структурою, а завдання керівника полягає у створенні та підтримці такої структури, у якій кожен знає свою роль, ділянку роботи і мету. Це також уміння прийняти рішення, які сприятимуть найбільш ефективному просуванню до успіху.

Керівництво - це процес взаємодії керівників і співробітників, воно пов'язує і замикає ланцюг винагород й досягнення мети. Створення команди, яка може ефективно взаємодіяти як між собою, так і з менеджерами вищого рівня.

Керівництво - це вміння розвивати людей і розумно делегувати повноваження.

Процес управління ресурсами організації менеджер здійснює тільки володіючи владою, тобто правом, волею, свободою дій і виконання розпоряджень. Для того, щоб управляти менеджер повинен чинити управлінський вплив, а щоб впливати - він повинен мати певні передумови набуття влади рис.

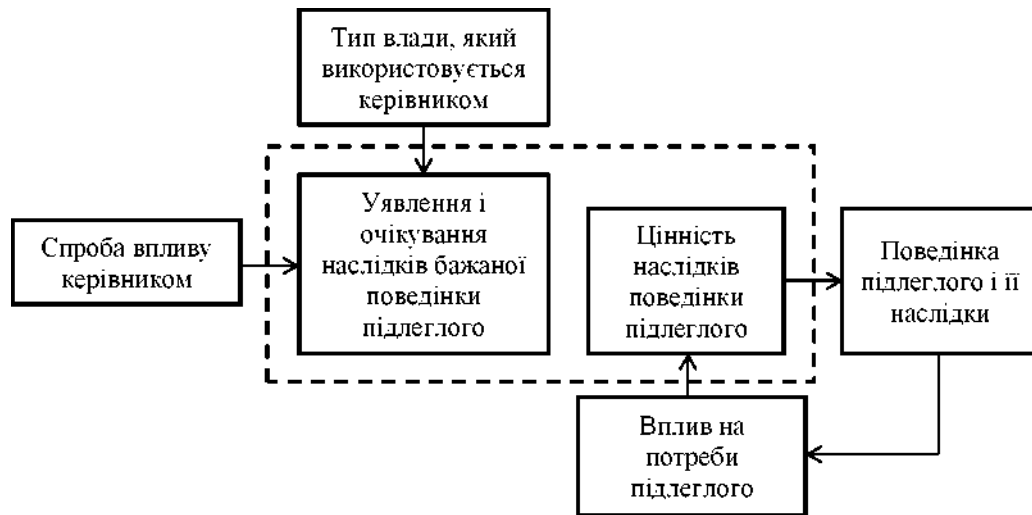


Рис. 1. Модель впливу менеджера на підлеглого

Влада - це реалізована можливість одного індивіда впливати на поведінку іншого шляхом врахування активних потреб об'єкту управління.

Владу використовують і менеджери, і підлеглі для досягнення власних цілей і зміцнення власного становища. Успіх або невдача у застосуванні влади визначається розумінням того, як і коли нею користуватися, або передбачати наслідки її застосування.

Влада ґрунтується на відносинах субординації (підпорядкування), встановлюється відповідно до діючої структури управління і враховує особистості та рівень фахової підготовки керівного складу. Розрізняють формальну і реальну владу.

Формальна влада - це влада за посадою, яка обумовлена офіційним місцем працівника в структурі управління організацією і характеризується кількістю підлеглих або обсягом матеріальних ресурсів, якими він управляє.

Реальна влада - це влада, що поєднує посаду та авторитет працівника, характеризує місце працівника не тільки у офіційній, але і у неформальній системі відносин і вимірюється кількістю людей, які добровільно готові йому підкорятися.

Менеджер реалізує владу над підлеглими у таких питаннях як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо. Однак і підлеглі мають

владу над менеджером, оскільки він залежить від них в таких аспектах, як отримання необхідної для прийняття управлінських рішень інформації, встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів, здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег для активізації виконання поставлених завдань. Використання менеджером своєї влади у повному обсязі може зумовити бажання підлеглих продемонструвати свій потенціал влади, що впливатиме на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний менеджер намагається підтримувати так званий «баланс влади».

Будь-яка влада заснована на впливі, що реалізується через поведінку одного працівника, який вносить зміни в поведінку, відношення і відчуття іншого. Розрізняють відчутний, частково або майже не відчутний вплив. Вплив є відчутним, якщо менеджер діє на підлеглого всупереч його волі. У випадку, коли менеджер нав'язує свою волю підлеглому, то вплив є майже не відчутним за рахунок нівелювання волі підлеглого. Якщо менеджер і підлеглий діють в одному напрямі за власним бажанням, то цей вплив є зовсім не відчутним.

Влада може реалізуватися у різноманітних формах, зокрема:

1. Влада, заснована на примусі. Працівник вірить, що менеджер має можливість покарати його таким чином, що перешкодить задоволенню його життєвої потреби. Така влада передбачає вплив через страх.

2. Влада, заснована на винагороді. Працівник вірить, що менеджер має можливість задовольнити його потребу через позитивне сприйняття. Така влада буде дієвою за умови, що менеджер зможе правильно визначити те, що для підлеглого є винагородою, і фактично запропонувати йому цю винагороду. Однак на практиці у менеджерів є низка обмежень щодо реалізації цієї форми влади внаслідок обмеженості ресурсів.

3. Влада заснована на участі. Делегування частини своїх повноважень підлеглому збільшує авторитет менеджера в його очах. Це призводить до збільшення залежності працівника через його побоюванням втратити ці повноваження.

4. Експертна влада. Працівник вірить, що менеджер має спеціальні знання, які дозволять задовольнити його власну потребу. Вплив вважається доцільним, якщо рішення працівника підкоритися є свідомим і логічним.

5. Еталонна влада (влада прикладу). Характеристики менеджера настільки привабливі для підлеглого, що він прагне бути таким, як його керівник. Влада прикладу, або харизматична влада, визначається потребою працівника в набутті певного соціального статусу й повазі.

6. Законна влада. Працівник вірить, що менеджер має право віддавати накази, а його обов'язок - підкорятися їм. Він виконує накази менеджера, тому що традиційно є визнаним той факт, що підпорядкування призводить до задоволення потреб виконавця. Тому законна влада є синонімом до традиційної влади. Законна влада є дієвою за умови, коли працівник підпорядковується вказівці менеджера тільки тому, що останній стоїть на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Усі менеджери користуються законною владою, тому що їм делеговані управлінські повноваження.

На практиці використання усіх форм влади та їх комбінація залежить від конкретної ситуації. Вищерозглянуті форми влади є інструментом, за допомогою якого менеджер змушує підлеглих виконувати завдання, спрямовані на досягнення цілей організації. Вони також є засобами, які можуть бути використані неформальними керівниками організації, щоб перешкодити досягненню цілей організації.

Спонукаючи працівника до активної співпраці з менеджером можна за допомогою таких форм впливу як переконання і участь.

Одним з найефективніших способів впливу є переконання як ефективна передача своєї точки зору за допомогою влади прикладу та влади експерта. Використовуючи переконання, менеджер враховує, що підлеглий певною мірою копіює поведінку керівника, оскільки вважає його експертом у вирішенні проблем.

Вплив через участь (залучення) працівників до управління є формою впливу, коли менеджер не робить ніяких зусиль, щоб нав'язати підлеглому

власну волю, а просто спрямовує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією. Ефективність процесу впливу у цьому випадку забезпечується завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (влади, компетентності, самоповаги, успіху, самовираженні).

Влада знаходиться у постійному зв'язку із відповідальністю. Відповідальність менеджера передбачає усвідомлення його обов'язку перед організацією та суспільством щодо наслідків своїх дій або бездіяльності. У ринкових умовах відповідальність підвищується, бо зростає вартість ресурсів виробництва, збільшується сума витрат, росте економічна невизначеність. Відповідальність посилюється через різні форми контролю над діяльністю менеджера, виконання ним правил, норм і поставлених задач.

Відповідальність менеджера відображає низку правових, економічних, управлінських аспектів відповідальності, оскільки регулюється певними правовими нормами та низкою обов'язків, які зазначаються у кваліфікаційних характеристиках цієї професії. Права та відповідальність менеджера є більш універсальними ознаками кар'єри, ніж посада. Отримуючи нові професійні функціональні обов'язки менеджер рухається від одного обсягу прав та відповідальності до іншого. При цьому чим більший обсяг повноважень надається менеджеріві, тим вищі вимоги існують до рівня його внутрішньої відповідальності.

Менеджери відповідають як за власну діяльність, так і за вчинки і провини підлеглих. Тому управління повинно будуватися таким чином, щоб завжди існувала висока відповідальність менеджера і працівників за успіх чи невдачу організації. В практиці управління застосовується моральна, дисциплінарна і кримінальна відповідальність. Нечасто використовується майнова відповідальність з причин некваліфікованої діяльності або бездіяльності менеджера.

Відповідальність в менеджменті визначається за кінцевими результа-

тами роботи організації, яка безпосередньо пов'язана із повноваженнями роботи працівників.

2. Важливе значення в менеджменті має співвідношення керівництва та лідерства. Лідерство має місце у всіх сферах професійної діяльності керівника будь-якого рангу.

Лідерство - це здатність ефективно використовувати всі наявні джерела влади для перетворення створеного для інших бачення в реальність.

Лідер (з англ. означає «шлях» чи «дорога») - це той, хто, йдучи попереду, показує дорогу.

Менеджер, займаючи певну посаду на відповідному рівні управління, стає формальним лідером колективу, оскільки отримує повноваження керувати ним. Однак він може й не бути дійсним лідером, якщо не володітиме відповідними якостями. У такому випадку функція лідерства може перейти до неформальних лідерів, найбільш авторитетних членів колективу. За такої ситуації лідерство стає процесом стихійного, спонтанного керівництва колективом і може мати негативний вплив на нього, якщо формальний керівник не звертатиме на це уваги. Неформальними лідерами стають найбільш ініціативні, енергійні, поінформовані працівники.

Більшість людей не помічають відмінностей між поняттями «лідерство» і «керівництво» та вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, менеджер автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так, однак на практиці співвідношення цих складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та інше.

Питання сутності лідерства цікавило багатьох дослідників. Незважаючи на певні розбіжності у поглядах, вчені все ж таки схиляються до думки, що лідерство - це здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на

досягнення цілей організації.

Лідерство - деякий невловимий феномен групової динаміки, що віддзеркалює бажання колективу під керівництвом лідера ефективно, реалізуючи творчі сили кожного, об'єднати зусилля для досягнення загальних для всієї групи цілей і завдань

За останні 50 років в теорії і практиці психології та менеджменту проблема співвідношення лідерства і ефективності управління стала однією із ключових. Будь-який керівник, що турбується про ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати лідером. Керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнюваними системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації.

Зазвичай при вивченні феномену лідерства виділяють три його складові - лідерство для себе, лідерство для малої групи, лідерство для великої групи (мегалідерство). Лідерство для себе означає здатність людини бути господарем власної долі, брати на себе відповідальність за власні вчинки та визначати своє майбутнє. Лідери для себе - це активні, небайдужі та незалежні люди. Вони можуть не бути директорами корпорацій чи міністрами уряду, але вони добре знають, заради чого вони живуть та працюють. Такі люди формують демократичне середовище та традиційні цінності суспільства. Наступним етапом розвитку лідера є лідерство для малої групи. Це може бути лідерство в родині, у колі друзів або колег по роботі, зумовлене досвідом, знаннями або особистісними якостями людини. Лідерами для групи стають люди, які є лідерами для себе самих. Окремі люди мають хист до впливу на великі маси людей. Релігійні діячі, політики, поети, музиканти або спортсмени можуть бути зразком для своїх послідовників, змінювати погляди людей та їх ставлення до життя. Бути мегалідером може далеко не кожен, це надзвичайно висока відповідальність та важкий тягар. Шлях до лідерства у великих групах починається з лідерства для себе та удосконалюється під час лідерства у малій групі. Але спільним для всіх лідерів, незалежно від масштабу їхньої

діяльності, є здатність впливати на інших людей та вести їх за собою.

Виділяють три основні теорії (підходи) до розуміння лідерства.

1. Особистісна теорія («теорія рис»). Цю теорію ще називають харизматичною від слова «харизма», тобто «благодать», яка в різних релігіях пояснювалась як дещо, що зійшло на людину, та виходить з положень німецької психології кінця XIX - початку XX ст. Підхід заснований на гіпотезі про те, що всі успішні лідери мають низку спільних рис, які дозволяють їм досягти високих результатів в управлінні. Прихильники особистісного підходу розробили безліч варіантів кількості лідерських якостей. Наприклад, Р. Стогділл (1948 р.) вважав, що це розум та інтелектуальні здібності, панування або перевага над іншими, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи. На думку У. Бенніса (середина 80-х років), це керування увагою або здатність представити суть цілі привабливо для підлеглих; керування значенням переданих ідей; керування довірою підлеглих; керування собою.

Практика довела хибність висунутої гіпотези про чітке існування переліку лідерських якостей, оскільки він нескінченний. Також було виявлено, що особа в різних випадках могла проявляти цілком протилежні якості. Незважаючи на помилковість підходу з позицій особистих якостей, він дав поштовх для розвитку інших теорій лідерства.

2. Поведінковий підхід розглядає лідерство як набір зразків звичайної манери поведінки керівника відносно підлеглих з метою впливу на них і спонукання до досягнення цілей організації. Свідчить про те, що лідерами не народжуються, а стають. Лідерська поведінка може бути розвиненою й поліпшеною за допомогою навчання та спеціальної підготовки. Лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин в групі, а лідер - як суб'єкт управління цим процесом.

Згідно поведінкового підходу до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як менеджер поводить себе зі своїми підлеглими. Дослідники даного напрямку на основі різних типів поведінки сформували різні стилі керівництва. Так, К. Левін, який

першим почав досліджувати ефективність стилів керівництва, виокремив такі три основних стилі: авторитарний; демократичний; ліберальний

Керівник авторитарного стилю керівництва відрізняється схильністю до одноособового керівництва, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник демократичного стилю керівництва прагне надати своїм підлеглим самостійність відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає підлеглих до визначення цілей, оцінювання результатів роботи, підготовки та прийняття рішень, що вимагає високого рівня професіоналізму підлеглих і координації в системі управління.

Керівник ліберального стилю керівництва відрізняється безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за прийняті рішення і їх наслідки.

3. Ситуаційна теорія лідерства. Головною ідеєю ситуаційного підходу було припущення, що лідерська поведінка повинна бути різною у різних ситуаціях. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію й вплив різних факторів на поведінку лідера. Управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як менеджер поводить себе зі своїми підлеглими.

Нові концепції лідерства об'єднують переваги та досягнення як традиційного, так і ситуаційного підходів. Одна із сучасних теорій - концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід) - намагається пояснити, як на керівника впливає поведінка підлеглих та навпаки, тобто чому люди діють певним чином. Сучасні підходи концентруються на здібності лідера створити нове бачення вирішення проблеми і, використовуючи свою харизму, надихнути, викликати інтерес у колективі до дій задля досягнення мети. Так, концепція атрибутивного лідерства виходить з того, що висновки лідера так само, як і поведінка підлеглих, обумовлені реакцією лідера на поведінку останніх. Лідер, з одного боку, прагне визначити причини неефективної роботи, а з іншого - формує свою поведінку залежно від того, що, на його думку, є причиною неефективної роботи.

Концепція харизматичного лідерства є продовженням концепції атрибутивного лідерства і ґрунтується на комбінації специфічних лідерських якостей (харизми) і поведінки лідера (моделювання ролі, створення образу, спрощення цілей, спрямування на очікування, вияв довіри). Концепція розкриває особливості поведінки лідерів, що мають унікальну здатність справляти глибокий емоційний вплив на підлеглих - харизму. Серед головних якостей таких особистостей називають високу потребу у владі, впевненість у своїй правоті, жагу до діяльності, здатність ризикувати, приймати рішення та діяти неординарно. Серед основних прийомів - створення та підтримування власного образу; спрощене, ідеалізоване формулювання цілей; високі сподівання; критика попередників та пропаганда власного унікального шляху розв'язання проблем; створення відносин з підлеглими, побудованих на емоційній залежності від керівника та повній довірі до нього; забезпечення у послідовників постійного напруження та бажання слідувати за лідером через складні, значущі завдання та за адекватну винагороду високих результатів.

Залежно від переважаючих функцій виділяють наступні типи лідерів:

1. Лідер-організатор. Його головна відмінність в тому, що потреби колективу він сприймає як свої власні і активно діє. Цей лідер оптимістичний і упевнений, що більшість проблем можна вирішити. За ним йдуть, знаючи, що він не почне пропонувати порожню справу. Уміє переконувати, схильний заохочувати, а якщо і доводиться виразити своє несхвалення, то робить це, не зачіпаючи чужої гідності, і в результаті люди прагнуть працювати краще.
2. Лідер-творець. Привертає до себе перш за все здатністю бачити нове, братися за вирішення проблем, які можуть показатися нерозв'язними і навіть небезпечними. Не командує, а лише запрошує до обговорення. Може поставити завдання так, що воно зацікавить і приверне людей.
3. Лідер-борець. Вольова, упевнена в своїх силах людина. Першим йде назустріч небезпеці або невідомості, без коливання вступає в боротьбу. Готовий відстоювати те, в що вірить, і не схильний до поступок. Проте такому лідерові деколи не вистачає часу, щоб обдумати всі свої дії та все передбачити.

4. Лідер-дипломат. Чудово орієнтується в ситуації та її прихованих деталях, в курсі пліток і пересудів і тому добре знає, на кого і як можна вплинути. Віддає перевагу довірчим зустрічам у колі однодумців. Дозволяє відкрито говорити те, що всім відомо, щоб відвернути увагу від своїх планів, що не афішуються. Щоправда, такого сорту дипломатія нерідко лише компенсує невміння керувати більш гідними способами.

5. Лідер-розрадник. До нього тягнуться тому, що він готовий підтримати в скрутну хвилину. Поважає людей, відноситься до них доброзичливо. Ввічливий, попереджувальний, здібний до співпереживання.

З наведеного вище зрозуміло, що поняття «лідер» порівняно з поняттям «керівник» є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера, а це означає, що керівник, який володіє якостями лідера, може впливати на працівників з метою впровадження змін в організації, виходу на вищий, якісно новий рівень. Не кожен керівник використовує лідерство в своїй поведінці. Продуктивний керівник не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними, насамперед, використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, адже віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав, і стати лідером групи вдається далеко не кожному. Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників.

Спільними для лідера і керівника є можливість застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей або на ситуацію за допомогою різних засобів: авторитету, примусу, традицій, економічних, соціально-психологічних механізмів. Лідерство дає змогу особливо підсилити керівні дії менеджера у таких сферах, як постановка цілей; координація зусиль підлеглих; оцінка результатів їхньої роботи; мотивування діяльності (через власний

приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо); забезпечення групової синергії; відстоювання інтересів групи за її межами; визначення перспектив її розвитку. Відмінності між лідером і керівником впливають із функцій, які вони виконують. Керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання. Лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні протилежних інтересів працівників. Серед основних відмінностей можна виділити такі:

- лідерство виникає стихійно, а керівника призначають;
- керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, тоді як лідерство - на неформальних;
- висування лідера залежить від настрою групи, тоді як керівництво - явище стабільніше;
- керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин у ній (делегування повноважень), натомість лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда, насамперед - творчим здібностям.

Таким чином, керувати людьми можна двома способами. По-перше, командувати ними, підштовхувати до дій, тобто виконувати функції традиційного менеджера. По-друге, захоплювати й вести за собою, що властиво лідеру.

Офіційна посада формально створює для керівника необхідні передумови бути одночасно лідером колективу, але автоматично таким його не робить. Лідер не призначається вищою інстанцією і не затверджується наказом, а висувається і психологічно визнається навколишніми як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їх потреб і показати вихід зі складних ситуацій.

3. Комунікація – одна з основних навичок, що приносить людині успіх. Комунікація є важливою в процесі реалізації лідерських якостей та

управлінських здібностей особистості, навичок міжособистісних стосунків. У бізнесі комунікація забезпечує менеджерів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень. Вона еквівалентна нервовій системі людського тіла і дозволяє менеджерам ефективно виконувати свої функції. Жоден бізнес не може функціонувати без ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації. Організація, якій бракує комунікації, в існуючому нині середовищі не може досягти успіху.

Основними рисами комунікації є наступні:

1. Засіб для прийняття рішень. Комунікація – це процес, який забезпечує менеджерів необхідною інформацією для прийняття рішень. Перед прийняттям рішення вся необхідна інформація надається особам, що приймають рішення. Будь-яка неточність, недостовірність інформації, яку забезпечує комунікація, може призвести до прийняття помилкових рішень, а отже, до зниження результативності та ефективності діяльності організації.

2. Засіб для виконання поставлених завдань. Невиконані плани та завдання – це непродуктивне витрачання ресурсів. Дієва комунікація формує необхідну інформаційну базу для виконання поставлених завдань, досягнення поточних та стратегічних цілей організації, адже неможливо сформулювати чітку і конкретну систему заходів з неефективною комунікацією.

3. Засіб для мотивації. Комунікація дає можливість керівництву розвивати і підтримувати належний моральний дух працівників. Позитивне спілкування – це спонукальна сила, яка призводить до підвищення продуктивності праці, ефективності усіх функцій управління.

4. Засіб для формування лідерства. Сукупність людей стає натовпом, коли немає результативного та ефективного керівника. Дієве лідерство досягається, перш за все, навичками комунікації. Комунікація виконує роль моста між лідером і його послідовниками, спонукає та переконує їх виконувати певні дії.

5. Засіб для координації. Комунікація дозволяє менеджерам реалізовувати управлінські функції таким чином, щоб працівники чітко

розуміли, які дії їм потрібно виконувати в конкретний момент часу. Кожен працівник повинен знати місце власних (поставлених йому) цілей в загальних цілях організації. Цього можна досягти за допомогою належних методів та засобів комунікації.

6. Засіб для співпраці. Належна комунікація мінімізує ймовірність непорозуміння по горизонталі та вертикалі управління, чим забезпечує результативність та ефективність співпраці.

7. Засіб для контролінгу. Інформація (наприклад, у формі аналітичної записки) про оцінку ефективності функціонування структурного підрозділу чи окремого працівника, а також відповідні коригувальні заходи забезпечує дієвість контролю та стабільне функціонування підприємства. Така інформація є продуктом комунікації.

8. Засіб для формування виробничих відносин. Поліпшення результативності організації можливе лише за умови налагоджених відносин між керівництвом і працівниками. Належно організована комунікація сприяє взаєморозумінню, покращенню мікроклімату, корпоративного духу в колективі.

9. Засіб для досягнення консенсусу. Консенсус означає загальну згоду з певного питання або думки. Консенсус має місце лише тоді, коли учасники наради чи конференції мають хороші комунікативні навички. Комунікація завжди відбувається у певному середовищі. Дане середовище називається середовищем комунікації. Воно включає всі компоненти процесу комунікації та фізичне середовище, в якому даний процес відбувається. Фізичне середовище комунікації включає такі чинники, як освітлення, чисельність аудиторії, площу приміщення, доступність звукових носіїв, аудіо-візуальні засоби тощо. Основними компонентами процесу комунікації є наступні:

1. Відправник. Відправник ініціює процес комунікації. Відправник має певну інформацію, ідею чи думку, яка повинна бути передана приймаючій стороні – одержувачу. Відправник концептуалізує предмет передачі і, використовуючи різні засоби робить його зрозумілим одержувачу.

2. Кодування. Кодування – це процес трансформації ідеї відправника за допомогою мови, слів, дій чи символів таким чином, щоб одержувач зрозумів повідомлення.

3. Повідомлення. Повідомлення – це ідеї чи факти реальної дійсності, що є у відправника. Повідомлення може бути у формі почуттів, поглядів, думок, пропозицій тощо.

4. Канал комунікації. Канал – це носій, який передає закодоване повідомлення. Зазвичай закодовані повідомлення передаються через засоби масової інформації, телефон, листи тощо.

5. Одержувач. Одержувач – це особа, яка приймає, декодує та сприймає повідомлення, надіслане відправником.

6. Декодування (розшифрування). Декодування – це процес, який перетворює закодоване повідомлення у зрозуміле для одержувача. Повідомлення декодується коректно, коли мова, що використовується в кодуванні, використовується й для декодування. Якщо ж в кодуванні використовується інша мова, ніж в декодуванні, то інформація повідомлення може бути спотвореною.

7. Зворотній зв'язок. Зв'язок ефективний в тому випадку, коли одержувач розуміє повідомлення без зміни або втрати його змістового наповнення. Це перевіряється зворотним зв'язком. Зворотній зв'язок – це відповідь одержувача відправнику повідомлення. Зворотній зв'язок допомагає відправнику дізнатися про ступінь розуміння повідомлення одержувачем. Зворотній зв'язок є важливим, оскільки він є барометром ефективної комунікації. На практиці процес комунікації завершується лише тоді, коли відповідь у формі дії або зворотного зв'язку отримує відправник повідомлення. В іншому випадку повідомлення потрібно надіслати повторно або внести зміни щодо змістового наповнення повідомлення, якщо воно незрозуміле одержувачу, чи змінити канал комунікації, якщо наявне спотворення змісту повідомлення, або вжити інших необхідних заходів.

8. Шум. Шум – це будь-які незаплановані порушення у середовищі

комунікації, наприклад, сторонній звук, що негативно впливають на результативність чи ефективність комунікаційного процесу.

Комунікація може бути різних видів і класифікуватися за різними ознаками. За ознакою «Кількість сторін, що беруть участь у комунікації» виокремлюють внутрішньоособистісну, міжособистісну, внутрішньогрупову та міжгрупову комунікацію. Внутрішньоособистісна комунікація відбувається всередині особистості, в її мозку. Вона включає різні види розумової діяльності, такі як мислення, обчислення, планування, внутрішній монолог або діалог, фантазування тощо. Міжособистісна комунікація відбувається між двома особами. Це форма комунікації один до одного. Вона може відбуватися в усній, письмовій або невербальній формі. Внутрішньогрупова комунікація відбувається між членами певної групи. Прикладом даного виду комунікації є: обговорення кар'єрного розвитку з колегами; дискусія щодо святкування дня народження з членами родини; обговорення вартості квитка у громадському транспорті; обговорення стану чистоти води з мешканцями будинку.

Міжгрупова комунікація відбувається між членами двох і більше різних груп. Прикладом такого виду комунікації може бути спілкування членів профспілки працівників та представників керівництва організації.

За ознакою «Предмет / мета комунікації» розрізняють особисту та офіційну комунікацію. Особиста комунікація включає питання, які є актуальними для відправника або одержувача, або для них обох. Вона має неформальний характер і не регулюється приписами чи нормами. Офіційна комунікація включає лише ті питання, які перебувають в межах компетенції відправника та одержувача. Даний вид комунікації регулюється певними нормами, правилами. Процес комунікації відбувається за встановленим порядком.

За ознакою «Межі охоплення комунікації» виділяють внутрішню і зовнішню комунікацію. У процесі внутрішньої комунікації задіюються особи у межах групи / організації / кластеру. Зовнішня комунікація передбачає передачу інформації за межі групи / організації / кластеру. За ознакою

«Автентичність комунікації» розрізняють формальну і неформальну комунікацію. Під формальною комунікацією розуміють потік офіційної інформації через належний, заздалегідь визначений канал. Потік інформації контролюється і потребує цілеспрямованих зусиль для забезпечення належної комунікації. Як правило, формальна комунікація містить лише офіційні питання, які мають бути встановленого формату і в межах визначених норм. Для формальної комунікації властивим є наявність ряду обмежень. Зокрема, кожен працівник організації має певні обмеження щодо змістового наповнення повідомлення, каналу його передачі тощо під час виконання своїх функціональних обов'язків. Дані обмеження корелюють із повноваженнями, якими наділений даний працівник в межах організації. Неформальна комунікація відноситься до спілкування, яке є багатограним і вільним від різних обмежень. Повідомлення за даного виду комунікації вільно рухається всередині організації і не пов'язане із заздалегідь визначеним каналом зв'язку. Неформальній комунікації властивою є висока швидкість передачі інформації. Дана комунікація за своєю природою носить переважно стосунковий характер.

За ознакою «Напрямок комунікації» виділяють низхідну, висхідну, горизонтальну та діагональну комунікацію. Низхідна комунікація, як правило, пов'язана із ієрархічною системою організації і передбачає рух повідомлення від вищого рівня структури до нижчого рівня. Тобто інформація передається від особи, яка працює на керівній посаді, до особи, яка перебуває у її підпорядкуванні, а від останньої рухається до працівника, який знаходиться на ще нижчому рівні ієрархії. Низхідна комунікація може бути усною або письмовою. Прикладом даної комунікації є накази та розпорядження керівництва, інструктажі тощо. Висхідна комунікація – це передача інформації на вищі рівні ієрархії про те, що відбувається на її нижчих рівнях. Канал комунікації аналогічний тому, що застосовується за низхідної комунікації. Прикладом даного виду комунікації є надання пропозицій керівництву, скарги, пояснень тощо. Для покращення висхідної комунікації в організаціях запроваджується ряд заходів, зокрема: пропагується політика відкритих

дверей, застосовується скринька скарг та пропозицій, ведеться книга зустрічей тощо. Як низхідна, так і висхідна комунікація має ряд обмежень. Повідомлення повинно відповідати певному заздалегідь визначеному формату. Канал комунікації, як правило, чітко визначений. Рух інформації за даним каналом здійснюється за встановленим порядком. Горизонтальна комунікація – це обмін інформацією між відділами або особами на одному і тому ж управлінському рівні. Даний вид комунікації надзвичайно важливий для організації, оскільки забезпечує формування необхідних виробничих відносин, злагоджену роботу структурних підрозділів для досягнення спільних цілей. Горизонтальна комунікація може бути у формі усного або письмового спілкування. Діагональна комунікація має місце, коли одна особа спілкується з іншою особою, чиє положення не пов'язане з нею по вертикалі чи по горизонталі. Даний вид комунікації є досить поширеним в практиці функціонування організації і забезпечує покращення результатів діяльності як структурних підрозділів, так і організації в цілому за рахунок формування перехресних зв'язків, що досить часто відіграють роль додаткового джерела інформації. Сприяє розвитку діагональної комунікації запровадження в організації корпоративної електронної пошти. За ознакою «Мова комунікації» виокремлюють вербальну та невербальну комунікацію. Вербальна комунікація передбачає використання слів у певному форматі. Даний вид комунікації вимагає дотримання відповідної граматики, щоб повідомлення передавалося без будь-яких спотворень його змісту. Для прикладу, наявність помилки щодо пунктуації може призвести до діаметрально протилежного сприйняття змісту повідомлення. Вербальна комунікація може мати вигляд усного або письмового спілкування. Усне спілкування – це спілкування, коли двоє або більше осіб обмінюються своїми почуттями, ідеями, думками чи будь-якою інформацією за допомогою звукової мови. Це відбувається, як правило, під час бесіди, інтерв'ю, зустрічі, конференції, групової дискусії, виступу тощо, шляхом особистого спілкування або за допомогою певних пристроїв. Особливістю даного виду комунікації є те, що коли усна інформація

проходить через багато рівнів, вона може спотворюватися. Тому на практиці нелегко перетворити усне спілкування на постійний запис. Разом з тим, під час усного спілкування емоції та почуття легко виражаються і розуміються аудиторією як вони є в дійсності, що забезпечує, наприклад, дієву мотивацію працівників до роботи. Тому усне спілкування є найпоширенішим видом комунікації. За письмового спілкування повідомлення передається у письмовій формі. Під час такого спілкування можуть використовуватися папір, дошка, схеми, діаграми, таблиці тощо. Письмове спілкування передбачає застосування різноманітних записів, що робить його автентичним за своїм характером. Особливістю даного виду комунікації є те, що залучені до такого спілкування сторони не можуть негайно отримати відгук або роз'яснення. Письмове спілкування може призвести до непорозуміння, коли є орфографічні або граматичні помилки. Письмове спілкування включає листи, циркуляри, повідомлення, сповіщення, звіти, бланки, посібники, тобто все, що записано в письмовій формі. Невербальна комунікація – найдавніший вид комунікації, що передбачає передачу інформації без слів, за допомогою знаків, жестів тощо. Даний вид комунікації ще називають мовою тіла. Невербальна комунікація залишається однією з основних форм спілкування. Всі оратори під час виступу використовують невербальну мову, щоб висловити перевагу, залежність, неприязнь, повагу тощо, оскільки дії «говорять голосніше, ніж слова». Невербальні засоби спілкування підвищують ефективність усного спілкування у вираженні емоцій і почуттів. Найбільш ефективною дана комунікація є під час спілкування віч-на-віч. Проте, невербальна комунікація може призводити до непорозуміння через застосування певних знаків або жестів, значення яких суттєво різняться від культури до культури, від регіону до регіону.

Щоб комунікація була ефективною, в практиці менеджменту дотримуються певних принципів. Основні принципи комунікації:

1. Принцип ясності. Повідомлення, що має бути передане, повинно бути чітко сформульоване, щоб одержувач розумів те ж саме, що й відправник. У

повідомленні не повинно бути двозначності.

2. Принцип уваги. Щоб зробити комунікацію ефективною, слід зосереджувати увагу на одержувачі повідомлення.

3. Принцип зворотного зв'язку. Даний принцип передбачає отримання інформації від одержувача про ступінь розуміння ним змістового наповнення повідомлення. Важливо, щоб і відправник, і одержувач повідомлення розуміли один одного.

4. Принцип неформальності. У процесі управління організацією зазвичай використовується офіційна комунікація, що передбачає передачу службової інформації. Проте іноді офіційна комунікація не забезпечує бажаних результатів і лише неформальне спілкування може виявитися ефективним. Керівництво повинно використовувати неформальну комунікацію для оцінки реакції працівників на різні повідомлення. Для цього можливе неофіційне донесення до працівників певних рішень з метою отримання їх відгуків. Отже, принцип неформальності стверджує, що у процесі комунікації неформальне спілкування є таким же важливим, як і офіційне спілкування.

5. Принцип послідовності. Даний принцип стверджує, що комунікація завжди повинна відповідати політиці та цілям, планам та програмам організації і не суперечити їм. Якщо зміст повідомлення суперечить політиці або цілям чи програмі організації, у свідомості підлеглих з'являться протиріччя, і вони можуть не реалізувати отримані завдання належним чином. Така ситуація буде шкодити інтересам організації.

6. Принцип своєчасності. Даний принцип стверджує, що комунікація повинна здійснюватися у належний час, щоб це допомагало у реалізації планів організації. Будь-яка затримка у передачі повідомлення може призвести до втрати можливостей або до нераціонального використання наявних ресурсів, тобто до погіршення результатів діяльності організації.

7. Принцип адекватності. Інформація, що передається, повинна бути адекватною та повною у всіх відношеннях. Недостатній або занадто великий

обсяг інформації може затримати або ускладнити дії працівників, чи ввести їх в оману. Тож для прийняття ефективних рішень вкрай необхідно забезпечувати дотримання даного принципу.

Управління комунікаціями – складова частина теорії управління економічними системами. Воно вивчає взаємодію і взаємозв'язок у часі та просторі елементів, а також досліджує закономірності обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю у процесі формування та розвитку економічної системи. З іншого боку, управління комунікаціями є самостійною професійною діяльністю менеджерів щодо реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до політики і цілей організації.

Управління комунікаціями – це теорія і практика управління комунікаціями як всередині організації, так і між організацією і її середовищем, з метою здійснення оптимально сприятливих для організації комунікаційних процесів, формування і підтримки іміджу організації. Управління комунікаціями є цілеспрямованою діяльністю щодо забезпечення надійного функціонування комунікаційних процесів в просторі і часі, системоутворюючим механізмом комунікаційного функціонування соціальних структур, регіонів, держав.

Загалом, управління комунікаціями може бути визначено як професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем. Дана діяльність передбачає професійне використання прийомів, методів, процедур, технологій, що забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різними групами осіб та індивідами, які формують організацію та її середовище.

Найбільш стисло управління комунікаціями може бути визначено як діяльність з управління комунікаційними процесами організації. Об'єктом управління комунікаціями є різноманітні комунікаційні процеси і фактори, що забезпечують ефективне їх функціонування як в просторі, так і в часі. Основною сферою управління комунікаціями є інформаційно-технологічне

забезпечення організації. Під інформаційним забезпеченням організації розуміють джерела внутрішньої інформації: внутрішню корпоративну інформаційну мережу, корпоративні видання тощо.

Під технологічним забезпеченням організації розуміють забезпечення засобами зв'язку: для зовнішнього користування – технічні засоби забезпечення зв'язку; для внутрішнього користування – інформаційно-комп'ютерну мережу, телефонний і факсимільний зв'язок тощо.

Серед функцій комунікаційного управління найважливішими є:

1. Комунікаційна безпека. На практиці це означає суворий контроль групи технічної підтримки за інформацією, що входить по електронних лініях зв'язку з метою захисту від вірусів, і за технічним станом обладнання.

2. Захист бізнесу. Спеціалізовані служби організації повинні забезпечувати дозоване надходження інформації про організацію у засоби масової інформації, а також стежити за її висвітленням в позитивному ракурсі. Таким чином, здійснюється захист репутації та іміджу організації.

В управлінні комунікаціями можна виділити два основних напрями: технологічний і репутаційно-іміджевий. Технологічний напрям передбачає розвиток корпоративної інформаційної мережі. Як наслідок, документообіг має здійснюватися виключно в електронному форматі. Це забезпечує високу оперативність і ефективність діловодства в організації, що позитивно впливає на її комунікаційні процеси. Репутаційно-іміджевий напрям орієнтований на інформаційне забезпечення етико-ділової репутації організації. Зазначений напрям стосується, перш за все, зовнішніх комунікацій – зв'язку організації із зовнішнім середовищем.

Концепція управління комунікаціями включає наступні підходи:

- економічний – щодо залучення додаткової документованої інформації, виходячи з міркувань корисності і фінансових витрат;
- аналітичний, що базується на аналізі потреб користувачів в інформації і комунікаціях;
- організаційний, що передбачає дослідження впливу інформаційних

технологій на організаційні аспекти діяльності;

– системний, що передбачає системно орієнтований, комплексний процес обробки інформації в організації і зосереджує увагу на оптимізації комунікаційних каналів, обсягу інформації, засобів та методів роботи.

Управління комунікаціями в організації забезпечує виконання стратегічних, оперативних та адміністративних завдань. До стратегічних завдань належать: створення інформаційної інфраструктури організації та управління її комунікаціями. Оперативні та адміністративні завдання є похідними від стратегічних і носять поточний характер.

Питання для контролю:

1. Розкрийте зміст понять «керівництво і «лідерство». Яка принципова відмінність між цими поняттями?
2. Розкрийте зміст основних теорій лідерства.
3. Визначте сутність термінів «влада» і «владний вплив».
4. Як реалізується баланс влади між керівниками та підлеглими в організації?
5. Визначте зміст форм влади, їх переваги та недоліки.
6. Назвіть джерела влади менеджера для реалізації функцій управління.
7. Охарактеризуйте основні риси стилів керівництва.
8. В чому полягає сутність і значення комунікації?
9. Які основні риси комунікації Ви знаєте?
10. Охарактеризуйте основні компоненти процесу комунікації.
11. Які принципи комунікації Ви знаєте?
12. В чому полягає сутність управління комунікаціями?

Тема 8. Управління конфліктами, відповідальність та етика в менеджменті

1. Сутність поняття «конфлікт». Види та функції конфліктів
2. Відповідальність в менеджменті: суть та значення
3. Етичні засади менеджменту

1. Як свідчить досвід та численні наукові дослідження, кожен конфлікт – це певний виклик організації або людині, який вказує на невирішеність проблеми і в той же час – на можливості для подальшого розвитку. Уникнути конфліктів у житті неможливо, отже, слід навчитися не лише запобігати їм, але й управляти ними, скеровуючи їх у конструктивне русло.

Слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus» і означає «зіткнення», «сутичка». Як зазначає ряд науковців, поняття конфлікту сьогодні не належить до однієї галузі знань, так як цей феномен проникає фактично в усі сфери людського життя, тому його й досліджують фахівці різних галузей науки. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М. визначають конфлікт як процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох чи більше сторін у розв'язанні значущої для них проблеми, який супроводжується негативними емоціями і вимагає розв'язання. Це відкрите або приховане протистояння цих сторін внаслідок відстоювання ними взаємовиключних інтересів, цілей, позицій, суджень чи поглядів. При цьому кожна з конфліктних сторін вважає себе правою і рішуче вступає в боротьбу за ці інтереси. Дуткевич Т.В. зазначає, що конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, особами, групами; зіткнення протилежних поглядів, позицій, інтересів.

Анцупов А.Я., Шипілов А.І. трактують конфлікт як найбільш гострий спосіб усунення протиріч, які виникають в процесі взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту і зазвичай супроводжується негативними емоціями. Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не переживають при цьому негативних емоцій (наприклад, в процесі дискусії, спортивного

єдиноборства), або, навпаки, переживають негативні емоції, але зовні не виявляють їх, не протидіють один одному, то такі ситуації є передконфліктними. Протидія суб'єктів конфлікту може розгортатися в трьох сферах: спілкуванні, поведінці, діяльності.

Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. розглядають конфлікт як зіткнення осіб, їхніх ідей, інтересів, оцінок, прагнень, рівня очікувань тощо.

Урбанович О.А. пропонує розглядати конфлікт як зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, інтересів, думок тощо) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язана із гострими емоційними переживаннями. Прищак М.Д., Лесько О.Й. визначають конфлікт як стан, процес суперечностей, які переросли у зіткнення, протиборства різноспрямованих, несумісних одна з одною тенденцій суб'єктів взаємодії у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях, у системі «індивід–група», взаємодіях груп і який пов'язаний з гострими негативними емоційними переживаннями (напруга, тривога, невпевненість, переживання, стрес). Цими тенденціями можуть бути розбіжності у мотивах, поглядах, незгоди і сподівання різних думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей. Девід Дж. Майерс вважає, що конфліктом можна вважати сприйняту несумісність дій або цілей. В. П. Шейнов дає наступне визначення: «конфлікт – це зіткнення, протиборство сторін, при якому хоча б одна сторона сприймає дії іншої як загрозу її інтересам». Хасан Б.Й., Сергоманов П.А. вважають, що конфлікт – це така характеристика взаємодії, при якій дії, котрі не можуть співіснувати в незмінному вигляді, взаємодетермінують та взаємозмінюють одна одну, вимагаючи при цьому спеціальної організації. Разом з тим, будь-який конфлікт являє собою актуалізоване протиріччя, тобто втілені у взаємодії цінності, установки, мотиви, що перебувають у протистоянні. Отже, для свого вирішення протиріччя неодмінно має втілитися в діях, в їх зіткненні.

Одним з найбільш влучних визначень конфлікту з позицій психології є наступне: конфлікт – це суперечність, яку людина сприймає як значущу

життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання. Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, зупинимось на наступному розумінні сутності конфлікту: це різні види протидій, протиборства осіб і груп з приводу неузгоджених істотно значущих для них цілей, інтересів, цінностей, установок, а також установа практична діяльність щодо подолання цих суперечностей. Результати тривалої наукової дискусії та вивчення конфлікту як психологічного явища спровокували суперечку про те, що є конфлікт для людини – благо чи зло?

Ряд науковців наголошують на тому, що конфлікт є благом, тому що він: – допомагає виявити проблему та різні точки зору на неї, знайти різні підходи до усунення проблем; – здатен розвивати й вдосконалювати сформовані системи взаємовідносин; – прояснює позиції та інтереси учасників конфлікту; – може попередити більш серйозні проблеми в колективі, дозволяє уникнути великого насильства, створює можливість розв'язувати проблеми цивілізованим шляхом; – стимулює творчість та ініціативу; – сприяє підвищенню ефективності діяльності; – дозволяє виявити під час конфлікту достоїнства та недоліки людей; – знімає синдром покірності, стимулює активність людей; – сприяє зміцненню соціальних груп, колективів; – іноді може згуртувати колектив проти зовнішнього тиску тощо. Прихильники іншої точки зору стверджують, що конфлікт є злом, тому що він: – відволікає увагу багатьох людей від виконання безпосередніх службових обов'язків; – формує неадекватне сприйняття й нерозуміння конфліктуючими сторонами один одного; дух конфронтації, що втягує людей у боротьбу, змушує прагнути перемоги й заважає вирішенню реальних проблем і подоланню розбіжностей; – веде до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження продуктивності праці, звільнення частини працівників з метою розв'язання конфлікту; – підвищує нервовість людей, призводить до стресів; – зменшує співробітництво між конфліктуючими сторонами як під час конфлікту, так і після нього. Конфлікти шкідливі, оскільки нерідко призводять до безпорядку, нестабільності, насильства, уповільнюють та ускладнюють прийняття рішень

тощо. Отже, конфлікт – це надзвичайно складне й суперечливе соціально-психологічне явище, яке одночасно є як позитивним, так і негативним, руйнівним та дієвим. Конфлікти є рушійною силою змін та розвитку. Під структурою конфлікту науковці розуміють сукупність стійких зв'язків його складових елементів, що забезпечують його цілісність, відмінність від інших явищ соціального життя, і без яких він не може існувати як цілісна система і як процес. До структурних компонентів конфлікту належать:

- учасники або сторони конфлікту;
- умови конфлікту;
- предмет конфлікту;
- дії учасників конфлікту;
- результат конфлікту.

Для правильного розуміння й аналізу конфліктів важливого значення набуває визначення на основі відповідних ознак класифікації видів конфліктів. На сьогодні в науковій літературі з даного напрямку дослідження існує безліч класифікацій конфліктів, що пояснюється тим фактом, що конфлікти можуть виникати між суб'єктами різних рівнів, зокрема між країнами, націями, підприємствами, організаціями, працівниками та адміністрацією, викладачами та студентами, вчителями та учнями, чоловіками та дружинами, батьками та дітьми тощо. Фактично неможливо представити всі конфлікти у вигляді єдиної універсальної схеми, тому наведемо найбільш поширені та відомі класифікації конфліктів табл. 1. Водночас, наведена класифікація не є єдиною. Ґрунтовну класифікацію видових проявів конфліктів надають також Г. В. Ложкін та Н. І. Повякель, М. І. Пірен та інші. Фахівці зазначають, що конфлікт виконує ряд функцій в тому середовищі, де він власне відбувається. Конфлікти можуть бути як деструктивними, так і конструктивними. Деструктивні конфлікти так чи інакше пов'язані з порушенням процесів нормального функціонування системи - руйнування відносин між людьми, порушення ефективної взаємодії між підрозділами компанії, погіршення та навіть занепад дисципліни, зниження продуктивності та ефективності праці тощо.

Таблиця 1

Класифікація конфліктів за Т. Дуткевич

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види конфліктів
1.	За носіями суперечності	- внутрішньособистісні (інтраперсональні) - суперечність розгортається між конкурентними інтересами, потребами, ролями особистості. Наприклад, конфлікт між бажанням і можливостями його задоволення, вимогами сім'ї та роботи; - міжособистісні (інтерперсональні) - між людьми через суперечність їх цілей, інтересів, з приводу їх спільної діяльності; - конфлікт між особою і групою - особа займає позицію, відмінну від позиції групи. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, стандартні правила поведінки, яких дотримуються її учасники. Дотримання групових норм забезпечує схвалення або осуд індивіда групою; - міжгрупові - учасниками виступають соціальні групи. Часто виникають через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами. Причиною може послужити і дефіцит ресурсів: матеріалів, інформації, нового устаткування, часу тощо. Міжгрупові конфлікти виникають і між неформальними групами.
2.	За мотивацією учасників	- прагматичні, спрямовані на подолання перешкод спільної діяльності; - особисті, які переслідують корисні егоїстичні інтереси.
3.	За статусом учасників	- горизонтальні; - вертикальні знизу; - вертикальні зверху.
4.	За наявністю насильства	- є чи немає насильства; - його міра; - роль учасників у розгортанні насильства; - масштаб поширення насильницького конфлікту у суспільстві.
5.	За доцільністю	- закономірні; - необхідні; - вимушені; - невиправдані.
6.	За функцією	- конструктивні; - деструктивні.
7.	За масштабом цілей	- особисті; - групові; - суспільні.
8.	За емоційністю	- високо емоційні; - низькоемоційні.
9.	За кількістю учасників	- діадичні; - локальні - дехто з членів групи; - загальні - весь колектив; - міжгрупові.
10.	За динамікою відповідно до її етапів	- виникнення: стихійні та заплановані; - розвитку: короточасні, тривалі та затяжні; - усунення: керовані, погано керовані та некеровані; - згасання: спонтанно припиняються; під впливом самих учасників та ті, які вирішуються при втручанні ззовні.
11.	За тактичною корисністю	- виправдані; - невиправдані.
12.	За етичністю форм прояву	- соціально прийнятні; - соціально неприйнятні.

У свою чергу, конструктивні конфлікти орієнтовані на виявлення накопичених протиріч та пошук ефективних способів їх усунення. За рахунок цього відбувається зміцнення внутрішньо організаційних зв'язків, спроможності організації адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, функції конфлікту мають подвійний характер. Один і той же конфлікт може виконувати як позитивну, так і негативну роль в житті протилежних, конфліктуючих сторін, він може бути конструктивним (позитивним) і деструктивним (негативним, руйнівним) в різні моменти свого розвитку. Необхідно враховувати, для кого з учасників цей конфлікт буде конструктивним, а для кого - деструктивним. Якщо метою однієї зі сторін може бути усунення протиріччя, то метою іншої сторони, - наприклад, збереження статусу, ухилення від конфлікту або розв'язання суперечності без протиборства.

До позитивних функцій конфлікту можна віднести:

- рух вперед, який стимулює зміни та розвиток;
- розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами (задоволеність працівників від усвідомлення того, що їх думка прийнята до уваги; різноманітність думок при прийнятті рішень; зменшення труднощів в реалізації спільно прийнятих рішень; схильність до подальшого співробітництва; покращення морально- психологічного стану працівників та посилення їх трудової мотивації; згуртованість колективу тощо);
- формування нових відносин, коригування взаємодії сторін;
- отримання додаткової інформації про опонентів, аналіз їх можливостей;
- групова інтеграція, зростання згуртованості, солідарності колективу і т.ін.

Серед негативних функцій конфлікту можна відмітити наступні:

- формування протидіючих угруповань;
- погіршення морально-психологічного клімату в колективі;
- зменшення ступеня співробітництва між працівниками;

- поява додаткових матеріальних витрат та втрат через відволікання працівників від виконання основних обов'язків;
- зниження мотивації та продуктивності праці;
- суттєві емоційні втрати та стреси, що негативно впливають на працездатність;
- важкий процес відновлення ділових відносин після конфлікту тощо.

Дуткевич Т.В. , Ложкін Г.В. , Повякель Н.І. наголошують на тому, що найважливішого значення набуває обмеження негативних, руйнівних функцій конфліктів та форсування, максимально можливе використання позитивних функцій та пропонують розглядати функції конфліктів в наступному аспекті.

Позитивні функції конфліктів:

- регулятивно-розвиваюча - конфлікт спонукає до змін, до розвитку, відкриває можливості для впровадження інновацій, що здатні удосконалити та стабілізувати внутрішній світ, відносини, систему;
- інформаційно-об'єднувальна - в процесі конфлікту люди краще пізнають себе, один одного, конфлікт стимулює рефлексію та розуміння;
- згуртування та структурування - конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, колективів, створенню організацій, згуртуванню груп та колективів;
- стимулювання активності - конфлікт підвищує активність людей, прибирає «синдром покірності»;
- стимулювання особистісного зростання - конфлікт стимулює розвиток особистості, формування почуття відповідальності, усвідомлення своєї значущості, в окремих випадках може сприяти самопізнанню та самореалізації;
- діагностична та пояснююча - іноді навіть корисно спровокувати конфлікт, щоб прояснити обстановку та зрозуміти стан справ; в критичних ситуаціях, що виникають в конфліктах, виявляються непомітні до того переваги та недоліки людей, створюються умови для розвитку особистості та

формування лідерів.

Негативні функції конфліктів:

- становлення стереотипів та руйнівних форм самореалізації особистості шляхом маніпулятивного самоствердження та досягнення бажаного;
- погіршення психологічного клімату в колективах та руйнування міжособистісних відносин;
- зменшення привабливості праці і, як наслідок, скорочення її продуктивності;
- неадекватність, насамперед, у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту;
- виникнення неадекватного психологічного захисту;
- скорочення співробітництва та зменшення можливості партнерства між сторонами в ході конфлікту та після його завершення;
- нарощування конфронтації, що втягує людей у боротьбу та змушує їх прагнути більше до перемоги, ніж до вирішення проблем та пошуку альтернатив.

2. Кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому повинна усвідомлювати свій обов'язок, нести відповідальність перед суспільством, спрямовуючи частину своїх доходів та зусиль на його благо та вдосконалення.

Для визначення поняття «відповідальність в менеджменті» розглянемо суть поняття «відповідальність».

У великому тлумачному словнику сучасної мови відповідальність трактується як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за певну ділянку роботи, справу, за чиїсь дії, вчинки, слова. В економічному словнику під відповідальністю розуміють обов'язок приймати певні рішення та вирішувати відповідні проблеми.

З точки зору права, відповідальність являє собою відносини, що забезпечують інтереси і свободу взаємопов'язаних сторін, гарантовані

суспільством і державою. Вона формується на основі послідовної взаємодії трьох складових частин: усвідомлення обов'язку, необхідності якісного виконання всього комплексу покладених на людину обов'язків; оцінки своєї дії і поведінки, їх соціальних наслідків, свідомого очікування заходів, стягнень за ухилення від встановлених норм і правил; накладення санкцій.

В широкому розумінні відповідальність - це:

- готовність у своїх рішеннях чи діях враховувати інтереси тих осіб, кого стосується рішення;
- готовність відповідати за дії;
- готовність відповідати за дії виконавців завдання, якщо контроль і аналіз встановив їх особисту провину.

Відповідальність також можна визначити як організаційне положення, що забезпечує дисциплінованість і максимально ефективне ставлення людини до його обов'язків. Саме тому відповідальність є засобом управління, одним з важелів впливу на діяльність людини та колективу в цілому. Встановлюючи певні заходи і види відповідальності, її контролювання, менеджер впливає на діяльність людини і колективу, обмежуючи їх спільними інтересами, цінностями і необхідністю врахування існуючих умов. Відповідальність пронизує всі щаблі в ієрархії системи управління. Вона характеризує діяльність кожного члена колективу, в тому числі і діяльність самого менеджера. В організаційному відношенні відповідальність пов'язана з функціями і повноваженнями, об'ємні характеристики яких значною мірою визначають реалізацію відповідальності.

Відповідальність супроводжує кожне управлінське рішення і певним чином характеризує його якість, статус і роль в процесах менеджменту. Відповідальність - фундамент ділової дисципліни та елемент культури організації.

Відповідальність має наступні характеристики.

По-перше, це, звичайно, видова належність відповідальності. При цьому слід мати на увазі, що вона проявляється в поєднанні різних видів

відповідальності. Мистецтво реалізації відповідальності в процесах менеджменту і складається в побудові цього поєднання.

По-друге, міра відповідальності. Вона відображає ступінь засудження, заохочення, силу покарання або схвалення результатів роботи. Тут необхідно мати на увазі, що відповідальність в менеджменті виступає не тільки як фактор стримування або обмеження, але і як фактор мотивації. Дієвість цих факторів визначається і видом, і мірою відповідальності.

По-третє, відповідальність має таку характеристику, як адресність. Кому вона призначена, хто і як повинен її оцінювати.

По-четверте, будь-яка відповідальність має певну організаційну форму реалізації, яка закріплюється в положеннях, інструкціях, договорах, контрактах і т.д.

По-п'яте, відповідальність може мати умовний характер. Це означає, що вона може діяти за певних умов, встановлених заздалегідь.

По-шосте, відповідальність характеризує також джерело її реалізації. Для внутрішньої діяльності організації - це рівень системи менеджменту, відповідно до розподілу повноважень. Для зовнішніх відносин - організації, зазначені в контракті або договорі, а також державні органи регулювання.

По-сьоме, відповідальність має часові характеристики. Завжди існує час її настання і реалізації. Більш того, відповідальність може змінюватися в часі - слабшати чи посилюватися. Це може відбуватися при зміні ситуацій, умов, потреб, організаційних положень.

Від системи відповідальності не можуть залежати шляхи досягнення мети і тенденції руху до неї, адже відповідальність характеризує ступінь організованості діяльності, мінімальні відхилення, а отже, і темпи розвитку. З цих факторів складається ефективність менеджменту, в них вона знаходить своє реальне відображення. Відповідальність за результативність та наслідки дорученої справи є однією з найважливіших характеристик керівника. Професійна відповідальність менеджера прямопропорційно залежить від його особистісної морально-етичної відповідальності як виміру усвідомлення ним

своїх професійних обов'язків, добровільного виконання та прийняття покарання за невиконання.

Види відповідальності за різними ознаками відображено на рис. 1.



Рис. 1. Види відповідальності в менеджменті.

3. Значну роль у підвищенні ефективності діяльності організації відіграє менеджмент, важливим складником якого є етика, що базується на системі принципів і норм, які характеризують поведінку керівників і рядових працівників організації стосовно суспільства, інших організацій, груп, а також у стосунках між собою.

Під етикою розуміють моральні засади та цінності, що керують діями і рішеннями особистості або групи осіб. Ділова етика - це система загальних етичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їхнього спілкування і взаємодії. Ділова етика проявляється на двох рівнях: на мікрорівні - моральні відносини в організаціях, на макрорівні - моральні відносини між суб'єктами господарської діяльності. Тобто можна вважати, що ділова етика є частиною корпоративної культури організації, може впливати на прийняття рішень, визначає їх соціальну спрямованість.

Управлінська етика досліджує правила і норми поведінки менеджера, вимоги, що пред'являються суспільством до його стилю роботи, характеру

спілкування з людьми, соціального вигляду.

Визнаючи престижність позиції менеджера, яка передбачає високий професіоналізм і рівень освіти, гідний рівень оплати праці, не можна забувати про важливість моральної та етичної сторони його роботи, що впливає на напрям розвитку, культуру, систему духовних цінностей і спосіб життя всього суспільства.

Безперечно, керівник служить прикладом ставлення до своїх службових обов'язків для рядових співробітників та інших управлінців. Крім того, будь-який вчинок менеджера виробляє пролонгований ефект, оскільки своїми етичними або неетичними діями він формує протягом деякого часу комплекс моральних засад оточуючих його людей: підлеглих, споживачів, постачальників, конкурентів. Іншими словами, виконуючи виховну функцію, менеджер формує культуру ставлення до організації і виробленої продукції, правила спілкування співробітників між собою, основи вертикальних контактів і т.п. Що стосується зовнішнього середовища, то менеджери (особливо вищої ланки управління) формують стандарти відносин з конкурентами, постачальниками, партнерами і т.д. У зв'язку з цим, сучасний менеджер повинен бути зразком бездоганної моральної поведінки і виховувати ті ж якості у своїх підлеглих і партнерів.

Ділова етика регулює відносини менеджера зі стейкхолдерами, тобто партнерами, конкурентами, клієнтами, споживачами, працівниками тощо.

Етика – це система моральних принципів і цінностей, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної. Етичні стандарти відображаються не тільки в кінцевому продукті процесу визнання і з'ясування природи людських стосунків, спілкування, а також у засобах, які використовують для того, щоб досягти визначених цілей. Ухвалити правильні рішення, визначити, які управлінські дії вважаються етичними, а які ні, досить важко: вирішальним фактором тут виступає послідовність в ухваленні рішення, а також принципи, яких слід дотримуватись. У нормативній етиці (вивчає зміст понять добра й зла, обов'язку, совісті, відповідальності, честі й

гідності та ін., визначає мету вчинків, мотиви поведінки людей тощо) виділяють декілька підходів до опису систем цінностей і, відповідно, до ухвалення етично складних рішень, які можна застосовувати в практиці менеджменту: • утилітарний підхід; • індивідуалістичний підхід; • морально-правовий підхід; • концепцію справедливості. Утилітарний підхід спрямований на те, що морально прийнятними є дії людини, що поведінка, що відповідає нормам моралі, приносить найбільшу користь найбільшому числу людей. Індивідуалістичний підхід спрямований на те, що морально прийнятними є дії людини, що йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. Якщо кожна людина в суспільстві керується цим принципом, в остаточному підсумку виходить найможливіше добро, тому що, переслідуючи винятково власні інтереси, люди вчаться догоджати одне одному. Якщо людина прагне до досягнення негайних позитивних результатів, вона викликає аналогічні відповідні дії. Отже, індивідуалізм зводиться до поведінки, вигідної іншим людям, тобто дії людини починають відповідати бажаним для суспільства нормам. Морально-правовий підхід розкриває позицію, що людина споконвічно наділена фундаментальними правами і свободами, що не можуть бути порушені чи обмежені рішеннями інших людей. Одним із документів, який вперше окреслив основні права і свободи людини, стала Загальна декларація прав людини, яку ухвалила Генеральна Асамблея ООН 1948 р. як завдання, до виконання якого повинні прагнути всі народи і всі держави. Концепція справедливості: стверджується, що етично коректне рішення повинно ґрунтуватися на принципах рівності, чесності й неупередженості.

З погляду менеджерів існує три типи справедливості:

- розподільна справедливість вимагає, щоб ставлення менеджера до підлеглих ґрунтувалося на об'єктивних критеріях;
- процедурна справедливість вимагає адміністрування діями підлеглих. Правила повинні бути чіткі, зрозумілі, їх слід постійно і неухильно впроваджувати в життя;

- компенсаційна справедливість зобов'язує відповідальну сторону відшкодувати людям заподіяний збиток. Ба більше, люди не повинні нести відповідальність за події, що перебувають поза сферою їхнього контролю. Значну роль у розвитку етичних засад бізнесу та менеджменту відіграють Кодекси етики, які вказують менеджерам і працівникам організації, як чинити, ухвалюючи рішення на основі аналізу цінностей, зобов'язують усіх працівників зважати на етичні аспекти рішень, які вони ухвалюють.

Виділяють такі типи етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документи з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у разі порушення кодексу (наприклад, контракти);
- соціальні кодекси – кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками і т. п.;
- корпоративні кодекси – кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури);
- професійні кодекси – кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою).

Корпоративні кодекси регулюють діяльність організацій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:

- управлінську – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок ухвалення рішення та неприйнятні форми поведінки;

- розвитку корпоративної культури в організації – транслиують корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищуючи корпоративну ідентичність працівників;

- репутаційну – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Професійні кодекси – регулюють взаємовідносини у професійних

спільнотах. Професійні кодекси ґрунтуються на таких самих принципах етики, як і корпоративні кодекси, але містять у собі стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Кодекси регламентують поведінку спеціалістів у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти в суспільстві, формують довіру до представників цієї професії, посилюють її значущість. Нині кодекси професійної етики розробляють спілки підприємців, об'єднання банкірів, асоціації рекламних агентств та ін. Кодекс етики і стандартів професійної практики затвердила Українська асоціація менеджерів-консультантів. У ньому закріплено положення, що члени асоціації зобов'язуються зберігати високий етичний і громадянський рівень діяльності, здійснювати її так, щоб слугувати суспільству відповідно до чинних професійних стандартів компетентності, об'єктивності та чесності.

Отже, розвиток партнерських відносин стимулює впровадження етичних засад у менеджмент.

Питання для контролю:

1. Що таке конфлікт? Надайте характеристику структурних компонентів конфлікту.
2. Які є види конфліктів?
3. Назвіть фази (стадії) розвитку конфлікту. Які є стилі поведінки в конфліктних ситуаціях?
4. Надайте визначення понять «відповідальність» та «відповідальність в менеджменті».
5. Назвіть характеристики соціальної відповідальності.
6. Які види відповідальності існують?
7. Розкрийте поняття етика. Які етичні концепції менеджменту ви знаєте?
8. Сформулюйте основні заповіді менеджера.
9. Назвіть основні принципи етичної поведінки при взаємодії з

підлеглим, при взаємодії підприємців зі споживачами, при взаємодії з конкурентами, щодо суспільства та держави.

10. Чому менеджер зобов'язаний систематично підвищувати свою культуру?

Тема 9. Результативність і ефективність менеджменту

1. Результативність управління та чинники впливу на ефективність менеджменту

2. Критерії та методи підвищення ефективності управління

1. Кінцевою та водночас циклічною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху через досягнення поставлених перед собою цілей через:

► висхідний розвиток, який передбачає покращення результатів її діяльності та готовність до змін;

► результативність та ефективність. Результативність є наслідком того, що організація виготовляє, виконує чи надає товари, роботи чи послуги, які потребує та споживає ринок. Ефективність є наслідком того, що продукт, який презентує ринку організація створюється правильно, якісно та своєчасно.

Необхідність визначення ефективності управління зумовлена наступними чинниками:

1) об'єктивна обмеженість економічних ресурсів та нераціональність їх розподілу та використання;

2) прагнення господарюючих суб'єктів до отримання максимального результату при мінімальних витратах усіх видів ресурсів;

3) постійна адаптація управління до швидкозмінюваних умов існування організації.

Результативність менеджменту – це ступінь досягнення бажаних результатів управлінської діяльності, визначених цілей стратегічного або

тактичного характеру.

Основними чинниками, які впливають на результативність організації є:

- ▶ресурсний потенціал організації;
- ▶рівень розвитку та взаємодії всіх підсистем організації;
- ▶збалансованість розвитку всіх підсистем організації;
- ▶раціональне співвідношення між результативністю господарської та результативністю фінансової діяльності організації;
- ▶оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями організації;
- ▶потенціал конкурентного статусу організації тощо.

Ефективність менеджменту – це відносна характеристика результативності, яка відображає співвідношення між досягненням поставлених цілей і витратами ресурсів, які були понесені для їх досягнення.

Ефективність менеджменту не варто ототожнювати з ефективністю діяльності організації в цілому. Безумовно, роль та значення менеджменту організацій є визначальною в становленні і розвитку методів та інструментів ефективної форми управління. Але коли мова йде про ефективність менеджменту, то тут враховуються результати діяльності управлінців, які реалізують функції менеджменту, процеси підготовки і прийняття управлінських рішень, визначають стратегічні орієнтири розвитку організації. Тобто ефективність менеджменту демонструє як ефективно працює внутрішнє середовище організації для виконання запитів зовнішнього середовища її функціонування.

Існують наступні види ефективності менеджменту:

- ▶залежно від засобів впливу: цільова, стратегічна і тактична, планова, прогнозна, програмна, концептуальна, мотиваційна і стимулююча, ресурсна і потенційна;

- ▶залежно від змісту ефекту: економічна, соціальна, інноваційна, організаційна, екологічна;

- ▶залежно від форм ефективності: діяльність конкретного менеджера, апарату управління, процесу управління, процесу виробництва, системи менеджменту, управлінських інновацій;

► залежно від видів систем менеджменту: маркетингова, кадрова, логістична, інноваційна, виробнича, фінансова.

Основними традиційними концепціями ефективності менеджменту є:

1) цільова концепція ефективності менеджменту, яка передбачає, що діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей;

2) системна концепція ефективності менеджменту, згідно з якою на результати діяльності організації впливають не лише внутрішні чинники, а і чинники зовнішнього середовища, тому ефективність менеджменту характеризує рівень адаптації організації до змін зовнішнього середовища;

3) концепція «балансу інтересів», згідно якої діяльність організації ґрунтується на вимірюванні ступеня задоволеності потреб всіх груп стейкхолдерів для досягнення балансу їх інтересів;

4) функціональна концепція ефективності менеджменту, згідно з якою менеджмент розглядається з точки зору організації праці в організації загалом та функціонування управлінського персоналу зокрема, тому ефективність управління характеризує співвідношення результатів та витрат на утримання такої системи управління;

5) композиційна концепція ефективності менеджменту, відповідно до якої ефективність управління визначається ступенем впливу менеджерів на результати діяльності організації в цілому.

Існує внутрішня і зовнішня складова ефективності управління. Загальна ефективність менеджменту є загальною композицією зовнішньої та внутрішньої складової. Зовнішня складова ефективності менеджменту реалізується шляхом виконання запитів зовнішнього середовища, а внутрішня – в системі внутріорганізаційного менеджменту. Внутріорганізаційний менеджмент у цьому випадку проявляється як пошук раціональних варіантів використання існуючого ресурсного потенціалу організації з метою виготовлення продукції, надання послуг та виконання робіт з мінімальними витратами.

Основними правилами забезпечення зовнішньої та внутрішньої ефективності організації є:

- ▶ зовнішня ефективність підвищується, якщо є спеціалізація членів груп при виконанні окремих завдань;
- ▶ внутрішня ефективність підвищується, якщо є запровадження серед членів групи чіткої ієрархії влади;
- ▶ внутрішня ефективність підвищується, якщо є обмеження в кількості підлеглих на кожному рівні ієрархії до кількох осіб (звуження сфери контролю);
- ▶ зовнішня ефективність підвищується, якщо є групування працівників з метою контролю за цільовим, клієнтурним або територіальним принципами.

Для забезпечення повноцінного функціонування системи менеджменту необхідно знати і враховувати вплив різних чинників, визначальними серед яких є:

- ▶ розумові та фізичні можливості працівника, його спроможність реалізувати управлінську діяльність;
- ▶ засоби виробництва, за допомогою яких менеджери реалізують власні розумові та фізичні здібності;
- ▶ соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому;
- ▶ сукупний вплив попередніх чинників, посилених їх інтеграцією.

Чинники, які впливають на ефективність менеджменту, поділяються залежно від:

- тривалості впливу: на чинники, які проявляються протягом тривалого часу (наприклад, технічний рівень виробництва, стиль управління) та чинники, які діють короткий проміжок часу (наприклад, призупинення виробництва, порушення трудової дисципліни);
- характеру впливу: інтенсивні (забезпечують підвищення ефективності менеджменту за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, удосконалення системи організації праці менеджерів і покращення її умов, підготовки

управлінських кадрів) та екстенсивні (передбачають залучення додаткових ресурсів, наприклад, збільшення чисельності управлінського персоналу, покращення технічного оснащення праці менеджерів на якісно незмінній основі);

- змісту впливу: науково-технічні (наприклад, рівень механізації та автоматизації праці), організаційні (наприклад, раціональна структура апарату управління, розподіл кадрів, трудова дисципліна), економічні (наприклад, система матеріального стимулювання і матеріальної відповідальності), соціально-психологічні (наприклад, мотивація праці, міжособові відносини) тощо;

- форми впливу: чинники прямого впливу (наприклад, кваліфікація персоналу, технічний стан обладнання та устаткування) та чинники опосередкованого впливу (наприклад, психологічний клімат в колективі, плинність кадрів).

Кожен із цих чинників може впливати на ефективність управління як окремо, так і в сукупності із іншими чинниками. Під час спільного позитивного впливу вони забезпечують істотний ріст ефективності менеджменту, а при негативному – знижують його. У цьому напрямку роль менеджерів полягає в тому, щоб проактивно на них впливати. Зростання ефективності повинно бути постійним об'єктом впливу для управлінської діяльності на всіх рівнях організації з метою досягнення запланованих результатів і ресурсів, залучених на їх досягнення.

2. Оцінка ефективності менеджменту має першочергове значення для визначення ефективності багатьох аспектів діяльності організації. Саме тому на практиці існує велика кількість критеріїв і методів такої оцінки, які враховують різні чинники впливу на ефективність.

Для оцінки ефективності менеджменту використовуються такі основні підходи:

- цільовий підхід, який передбачає оцінку ступеня реалізації

визначених цілей, виконання заходів, планів, програм залежно від вирішення конкретних завдань, досягнення бажаних показників;

►ресурсний підхід, який ґрунтується на визначенні ефективності менеджменту залежно від ступеня використання ресурсів, які пов'язані як із самим процесом менеджменту, так і інших ресурсів, що необхідні для продукування продукції на ринок. Для цього порівнюють отриманий результат з тими затратами ресурсів, за допомогою яких він отриманий, порівняти одну абсолютну величину – ефект, з іншою абсолютною величиною – затратами, що дасть відносну величину – ефективність: $E_f = E/Z$. Критерієм ефективності вважається отримання необхідного максимального результату з найменшими затратами;

►оцінка досягнутого рівня організації, її місце на ринку передбачає оцінку динаміки основних економічних показників за певний період, їх порівняння з аналогічними показниками організацій-конкурентів;

►комплексний підхід – поєднує в собі всі вищеперераховані підходи: цільовий, ресурсний і оцінку досягнутого рівня організації, її місця на ринку.

Критерії ефективності менеджменту – це якісні індикатори управлінської діяльності менеджерів організації, зокрема:

►оперативність – своєчасність підготовки і прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотнього зв'язку;

►надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність усіх груп працівників організації;

►оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття управлінських та господарських рішень, співвідношення централізації і децентралізації управління.

Критерії ефективності менеджменту також можуть враховувати специфіку економічної, технологічної, соціальної, інституційної діяльності організації. Для того, щоб уникнути невідповідності в результатах оцінки,

часто ефективність менеджменту розглядають в двох аспектах: як вузька ефективність і як широка ефективність.

Вузька ефективність менеджменту оцінюється порівнянням витрат на певний управлінський захід зі зміною показників діючої системи управління. Для оцінки вузької ефективності менеджменту використовуються такі показники, як зміна рівня технічного супроводу управлінської праці, зміна питомої ваги менеджерів в загальній кількості персоналу тощо. Рівень технічного супроводу управлінської праці характеризується вартістю всіх технічних засобів управління, які припадають на одного адміністративно-управлінського працівника. Як правило цей показник є нижче рівня технічної супроводу праці інших груп працівників. При цьому за підрахунками фахівців, термін окупності засобів на здійснення автоматизації управлінської праці є в 3-4 рази меншим, ніж відповідний термін на нове виробниче обладнання. Кожна організація має свій багатоваріантний характер розвитку відповідно до специфіки власної діяльності. Тому показники ефективності управління групуються на наступними критеріями:

- ▶ універсальні показники ефективності – вони є класичними для усіх організацій різних форм власності та сфер діяльності;
- ▶ специфічні показники – прямо чи опосередковано відображають результативність управління функціонування в певній сфері господарювання;
- ▶ особливі показники напрямків управління організацією – відображають ступінь задоволення організаційної структури управління вимогам специфіки діяльності організації.

Управління ефективністю є основним завданням, яке менеджмент повинен вирішувати постійно і системно. Тільки такий підхід дозволяє отримувати результати, що відображатимуть місію та цілі діяльності організації.

Основними проблемами сучасних організацій щодо підвищення ефективності їх систем управління є:

- ▶ неоднозначність розуміння поняття «ефективний менеджмент»,

наслідком чого є різнобічність підходів до розуміння та оцінки результатів управлінської діяльності;

- ▶однобічність підходу до управлінської діяльності та переважна орієнтація на економічну ефективність менеджменту, що значно звужує коло управлінського впливу, збільшуючи можливості для виникнення проблем, обмежуючи напрямки підвищення ефективності менеджменту;

- ▶невизначеність пріоритетів оцінювання та відсутність єдиного підходу до оцінювання ефективності менеджменту, що в свою чергу породжує неоднозначність у виборі критеріїв та узагальнюючого показника оцінювання;

- ▶низька ефективність застосування традиційних інструментів менеджменту за сучасних умов господарювання, оскільки динамічні виклики зовнішнього середовища вимагають втілення нових підходів до підготовки та реалізації управлінських рішень;

- ▶нерозвиненість системи підвищення кваліфікації працівників, що значно обмежує можливості для формування та розвитку кадрового потенціалу, зокрема управлінського;

- ▶недостатнє інформаційний супровід управлінської діяльності;

- ▶часті кризові явища та загальна нестабільність зовнішнього середовища.

Основними напрямками підвищення ефективності менеджменту організацій є:

- ▶системний підхід, що вимагає формування відповідних показників і критеріїв ефективності менеджменту через критерії підтримки балансу інтересів стейкхолдерів. Тобто менеджер повинен враховувати не тільки економічні та правові норми діяльності організації, але й її соціальні аспекти. Кожна організація є частиною суспільства, тому менеджер повинен дбати, щоб його організація активно діяла у таких сферах, як захист навколишнього середовища, соціальне забезпечення та допомога малозабезпеченим верствам населення, благоустрій навколишньої території тощо. Системний підхід щодо підвищення ефективності менеджменту повинен враховувати ефективність

управлінської діяльності у відносинах зі споживачами, підлеглими, акціонерами чи компаньйонами, суспільством.

Системний підхід передбачає розширення компетенцій менеджера через наступні характеристики:

- ▶ обізнаність – менеджер повинен усвідомлювати внесок його організації у суспільний розвиток;

- ▶ розуміння – менеджер повинен відстежувати тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на діяльність організації;

- ▶ адаптація – менеджер повинен активно долучатися до забезпечення соціальних та екологічних інтересів суспільства та організації;

- ▶ апробативність – менеджер повинен відповідати за управлінські рішення, які визначають та свідчать про соціальний та екологічний вплив організації. Як зазначав Генрі Форд, спочатку – користь для суспільства, потім – закономірне підвищення власного добробуту. Тому, ймовірно, що менеджмент майбутнього спиратиметься саме на таку філософію та систему цінностей;

- ▶ гнучкість та адаптивність управлінських рішень, що передбачає швидкість та своєчасність реакції менеджменту на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах організації, здатність до переорієнтації управлінського впливу у відповідності до змін та прийняття адаптивних рішень;

- ▶ створення ефективного механізму мотивування та стимулювання працівників через першочергову орієнтацію на людський чинник як найважливіший ресурс діяльності організації;

- ▶ формування адаптивної системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів організації, що спрямована на поглиблення знань і опанування новими навичками працівників. Професійна перепідготовка повинна бути комплексною та безперервною, спрямованою на підтримку ініціативності працівників, ґрунтуватись на досягненнях науково-технічного прогресу та широкому використанні його результатів у виробництві;

► оптимізація структури управління, що передбачає узгодження форми управління та його змісту. Це дозволить ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, реалізовувати обрані цілі та стратегії;

► формування ефективного стилю лідерства, що передбачає створення в організації сприятливих умов для розкриття професійно-ділових, організаторських і особистих якостей її менеджерів.

Питання для контролю:

1. Охарактеризуйте взаємозалежність та відмінні риси між результативністю та ефективністю управління.
2. Обґрунтуйте необхідність визначення ефективності управління.
3. Сформууйте перелік основних чинників впливу на результативність організації.
4. Охарактеризуйте основні класифікаційні групи видів ефективності менеджменту.
5. Які чинники є визначальними для забезпечення ефективності менеджменту?

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Охарактеризуйте ідеальну особистість менеджера в сучасних умовах через виокремлення його 5-ти головних характеристик.
2. Опишіть роль менеджменту для сучасної організації.
3. Якими новими якостями та компетенціями повинен володіти сучасний менеджер.
4. Обґрунтуйте, який закон розвитку організації повинен бути пріоритетним у менеджменті
5. Випишіть афоризми відомих фундаторів генезису менеджменту.
6. Які наукові тези Ф. Тейлора не можуть бути застосовані у сучасних організаціях?
7. Охарактеризуйте принципи адміністративного управління за А. Файолем та їх роль в управлінні сучасними організаціями.
8. Обґрунтуйте, яка з наукових ідей школи людських відносин Вам імпонує найбільше?
9. Опишіть основні принципові відмінності між менеджером–жінкою та чоловіком.
10. Охарактеризуйте основні сучасні тренди менеджменту на прикладі діяльності відомих вітчизняних або зарубіжних організацій.
11. Обґрунтуйте чи спростуйте необхідність використання організацією функції планування за умови мінливості середовища її функціонування.
12. Проранжуйте принципи планування за критерієм вагомості їх застосування.
13. Застосуйте логічну схему «цілі – шляхи – способи – засоби» щодо досягнення професійного визнання.
15. Знайдіть 5 залежностей в діяльності організації, які б відповідали принципу Парето.
16. Опишіть специфіку функціонування «бірюзових організацій» з позиції використання ними функції організування.

17. Обґрунтуйте які повноваження у типовій організації сфери послуг доцільно та недоцільно делегувати.
18. Опишіть взаємозв'язок функції контролювання з іншими базовими функціями менеджменту.
19. Доберіть приклади різних видів контролювання в діяльності організацій різних сфер господарювання.
20. Сформууйте перелік основних причин неефективного контролювання.
21. Змодельуйте управлінські ситуації за умови настання яких доцільно застосовувати наступні лінії поведінки – нічого не робити, усунути відхилення, переглянути стандарт.
22. Обґрунтуйте причинно-наслідковість виникнення симптомів в одній функціональній сфері діяльності організації з настанням факторів і причин проблемних ситуацій в іншій.
23. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси між керівником та лідером.
24. Сформууйте вичерпний перелік інструментів впливу керівника на підлеглого.
25. Обґрунтуйте власну позицію, яка з існуючих моделей лідерства Вам найбільш імпонує.
26. Наведіть приклади якостей та характеристик функціонально адаптованого менеджера.
27. Запропонуйте методи підвищення емоційної компетенції менеджера.
28. Наведіть приклади застосування різних мотиваційних теорій в діяльності конкретних організацій.
29. Ідентифікуйте п'ять власних мотивів та потреб щодо реалізації професійного становлення.
30. Обґрунтуйте, які з існуючих систем оплати праці є найбільш мотиваційними з позиції працівників та з позиції менеджерів.
31. Запропонуйте креативні методи мотивування, які доцільно застосовувати в діяльності сучасних підприємств.

32. Яким чином можна збільшити внутрішню мотивацію менеджерів.
33. Наведіть приклади доцільності застосування інтуїтивних, адаптивних та раціональних способів обґрунтування управлінських рішень.
34. Сформууйте перелік основних вимог до управлінського рішення.
35. Які фактори є пріоритетними в процесі прийняття управлінських рішень.
36. Запропонуйте власний перелік засобів комунікацій в організації.
37. За допомогою яких інструментів можна удосконалити міжособистісні комунікації в організації?
38. Подайте власне змістове наповнення терміну «культура управління».
39. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси етики та культури управління.
40. Обґрунтуйте відмінність між результативністю та ефективністю управління на прикладі діяльності конкретної організації.

ГЛОСАРІЙ

Адміністративні методи управління – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління, щоб виконати визначені завдання.

Адміністративна школа управління – система поглядів на менеджмент, що узагальнює підходи до удосконалення управління організацією в цілому.

Адміністрування – поняття, що поширюється на означення процесів управління діяльністю апарата управління організацією або на управління державними установами.

Аналіз діяльності організації – процес оцінки факторів впливу на організацію, які є результатом діяльності або бездіяльності її менеджерів.

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

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що встановлюють функціональні залежності між факторами настання управлінських ситуацій та результатами їх дії чи усунення.

Аудит – незалежна перевірка звітів і функціональних видів діяльності організації.

Баланс – фінансовий документ, в якому у вартісному відображенні кошти організації згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

Бізнес-план – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, потрібних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).

Валентність – відповідність винагороди працівника досягнутому результату або витраченій праці.

Вертикальний поділ праці – відокремлення діяльності щодо координації дій окремих виконавців.

Винагородження – спектр засобів, що задовольняють окремі елементи

системи цінностей працівника.

Винагорода – все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

Відбір персоналу – це дії, які здійснює підприємство чи організація для виявлення зі списку кандидатів особи або осіб, які найкраще підходять на вакантне місце роботи.

Відповідальність – це обов’язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв’язання.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Внутрішня складова іміджу – фінансове планування реалізації соціальних ініціатив, побудова соціально спрямованої кадрової політики організації, інструменти мотивації та стимулювання працівників.

Вплив – реалізована можливість поведінкою однієї особи змінити поведінку іншої.

Гнучкість – здатність організації здійснювати перерозподіл ресурсів з метою відповіді на вимоги стейкхолдерів.

Горизонтальний поділ праці – поділ загальної діяльності в організації на її складові частини.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між працівниками однієї ієрархічної ланки організації.

Група – сукупність індивідів, які мають спільну мету, спільну систему поведінки та взаємовідносин.

Декодування – зміна отриманого повідомлення у зрозумілу для отримувача форму.

Делегування повноважень – процес передачі менеджером частини своїх обов’язків і прав, при цьому відповідальність за їх реалізацію не делегується.

Департаменталізація – групування робіт та видів діяльності організації у певні організаційні елементи (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

Децентралізація – передача права прийняття певних рішень з вищих

рівнів управління на нижчі.

Децентралізований контроль – ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі організації.

Діагональні комунікації – комунікації, які перехресшують функції і рівні управління організації.

Діапазон контролю – кількість працівників, безпосередньо підлеглих менеджеру.

Доброчинний маркетинг – функціональний підхід, за яким організація зобов’язується відраховувати відсотки від обсягів продажу на доброчинну справу.

Економічні методи управління – система економічних важелів і заходів, за допомогою яких справляють вплив на керовані об’єкти, щоб досягти поставленої мети і забезпечити єдність інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників.

Емоційний інтелект – здатність людини розпізнавати, розуміти і керувати власними емоціями.

Етика поведінки організації – система моральних принципів, які діють всередині організації та у її взаємовідносинах з ринковим середовищем її функціонування.

Етичний кодекс організації – внутрішній документ організації, який описує загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники організації.

Ефективність – наслідок того, що вірно створюється потрібний продукт у потрібний час.

Ефективність групова – рівень виконання завдань окремими групами працівників або підрозділами організації.

Ефективність індивідуальна – рівень виконання завдань окремим працівником організації.

Ефективність організаційна – рівень виконання завдань організацією.

Задоволеність – рівень задоволення організацією потреб працівників.

Звіт про прибутки та збитки – фінансовий документ, що характеризує загальні суми доходів організації та її витрати за певний період.

Звіт про рух готівки – фінансова звітність про надходження грошей в організацію з усіх джерел та їх виплати за зобов'язаннями організації.

Зворотній зв'язок – отримання інформації про ефективність виконання взаємопов'язаних видів робіт.

Зворотній зв'язок – процес передачі повідомлення від одержувача до відправника.

Значущість діяльності – ступінь впливу виконаної роботи на інші види діяльності.

Зовнішній імідж – прояв реакції суспільства на організацію через якість її продукту, рекламу, зв'язки з засобами масової інформації.

Імідж організації – спеціальні способи, принципово відмінні від тих, що застосовуються іншими суспільними суб'єктами, які використовує організація для суспільного позиціонування своєї діяльності.

Канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація.

Карта стейкхолдерів – спосіб наочного відображення різних відносин зі стейкхолдерами, за допомогою яких організація впливає на людей або люди впливають на організацію.

Кількісна школа – система поглядів на менеджмент, що ототожнює управління як систему математичних моделей та процесів через врахування її основних цілей та взаємозв'язків.

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір управлінського рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Кодування – процес перетворення інформації у повідомлення за допомогою вербальних та невербальних способів.

Команда – невелика кількість працівників з спеціальними навичками, знаннями та вміннями, які реалізують спільні цілі виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

Компоненти внутрішнього середовища організації – персонал, інформаційні потоки, виробництво, технологія, сировина, матеріали, фінанси.

Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу – споживачі, конкуренти, постачальники, фінансові інституції, державні інституції, органи місцевого самоврядування, ЗМІ, громадські об'єднання.

Компроміс – спосіб вирішення конфлікту шляхом або взаємних поступок, або преференцій більш слабкій стороні, або тій стороні, яка зуміла довести більшу обґрунтованість своїх вимог, або тому, хто добровільно відмовився від частини власної позиції.

Комунікації – процес обміну інформацією між двома або більше особами.

Конкурентні переваги – визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами.

Конкурентоздатність – місце та потенційні можливості організації в окремій галузі чи сегменті ринку.

Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації через моніторинг процесів та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Конфлікт – психоемоційне зіткнення людей або соціальних груп із антагоністичними інтересами.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Крос-функціональна команда – група з представників різних підрозділів організації об'єднаних наявністю конкретного, одноразового завдання.

Лідерство – це здатність ефективно використовувати всі наявні джерела влади для реалізації визначених особистих та групових цілей.

Менеджер – працівник, що займає посаду зі спеціальними повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень щодо реалізації окремих видів діяльності організації.

Менеджмент – керований процес досягнення цілей діяльності організації, використовуючи наявні ресурси.

Метод «дерева рішень» – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на алгоритм подальших управлінських рішень.

Метод «пакетного менеджменту» – метод поділу груп продукції організації відповідно до їх рейтингу за визначеними критеріями.

Методи теорії ігор – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації.

Методи управління – способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом, потрібні для досягнення визначених цілей.

Мистецтво управління – вміння менеджера комбінувати наявні ресурси організації та особисті процесійні характеристики з метою досягнення цілей діяльності організації.

Місія організації – уявлення про суспільне призначення організації.

Множинний підхід до оцінки ефективності управління – сукупність інструментів оцінки ефективності управління за допомогою узагальнюючих показників, які охоплюють різні аспекти господарської та управлінської діяльності організації.

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

Мотиваційне середовище – створення організаційних умов для працівників з метою задоволення ними власних потреб поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Мотиваційні фактори – фактори, які спонукають працівника до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

Мотивація – процес спонукання діяльності працівників до досягнення цілей організації.

Неформальна група – об'єднання людей без встановлення формалізації їх взаємодії з метою досягнення спільних психологічних, моральних чи соціальних потреб.

Низхідні комунікації – передача інформації з вищих рівнів управління

на нижчі.

Обсяг роботи – кількість операцій або завдань, які виконуються одним працівником та частота їх повторення впродовж визначеного періоду часу.

Одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передається.

Оперативні плани – плани, у яких стратегія деталізується на короткий термін щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

Організаційні зміни – будь-яка зміна в одному або кількох елементах діяльності організації.

Організація – група людей, діяльність яких об'єднується з метою досягнення спільної мети.

Планування – функція менеджменту, що передбачає формування системи документів, що визначають зміст та порядок дій у різних функціональних сферах діяльності організації.

Поведінковий підхід до лідерства – результативність управління визначається не тільки особистими якостями менеджера, а й особливостями його взаємовідносин з працівниками.

Поведінковий підхід до оцінки ефективності управління – сукупність інструментів вимірювання ступеня задоволення потреб всіх стейкхолдерів організації шляхом досягнення балансу інтересів.

Повідомлення – закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

Повноваження – формально визначене право менеджера впливати на поведінку підлеглих.

Повноваження лінійні – повноваження, які передаються від менеджера вищого рівня його підлеглому і далі іншим підлеглим.

Повноваження функціональні – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних менеджерів.

Повноваження штабні – повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних менеджерів.

Поділ праці – поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

Політика – загальні орієнтири для прийняття управлінських рішень та виконання стратегії розвитку організації

Потреба – відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами працівника.

Правила – опис змісту дій, які обґрунтовують для виконавця слід чи не слід виконувати певні дії.

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

Предмет менеджменту – система виробничих відносин, яка формується в організації між працівниками керівної та керованої системи у процесі створення продукту, призначеного для потреб ринку.

Проблема – це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом.

Програми – плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

Продуктивність – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог стейкхолдерів.

Проектування робіт – процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

Просування добродійної справи – функціональний підхід, за яким організація надає фінансові або інші ресурси, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми.

Процедури – дії, які необхідно виконувати у певних ситуаціях

Процесний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій як функцій управління, які реалізуються у певній послідовності.

Результативність – наслідок того, що організація продукує на ринок потрібні речі.

Результативність системи менеджменту – здатність виконувати управлінські функції так, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Результативність управління – цільова спрямованість системи управління організацією на створення продукту, здатного задовольнити суспільні та організаційні потреби та забезпечити досягнення кінцевих результатів.

Релевантна інформація – дані, що відображають особливості настання та протікання конкретної проблеми та є основою для прийняття управлінського рішення.

Референтна група – об'єднання людей зі спільними організаційними цінностями, належність до якої кожен член намагається зберегти.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає застосуванні інструментів задоволення майбутнього попиту.

Рішення – це вибір альтернатив, результат обдумувань, намірів, висновків, міркувань, обговорень, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Розподіл ресурсів – спосіб розподілу наявних ресурсів організації між її окремими функціональними сферами діяльності та виконавцями.

Розширення роботи – горизонтальне розширення роботи за рахунок збільшення кількості операцій та зменшення частоти повторення циклу.

Ротація робіт – переміщення працівників через певні періоди часу з однієї ділянки роботи на іншу.

Самостійність – ступінь забезпечення незалежності працівника щодо встановлення графіку роботи та процедур її виконання.

Селекція кадрів – підбір працівників за їх кваліфікацією, особистими здібностями щодо виконання відповідних професійних обов'язків в колективі.

Сила мотиву – ступінь важливості певного виду потреби для

конкретного працівника.

Сильні сторони – існуючі позитивні та специфічні властивості організації, які відрізняють її від конкурентів.

Синергія – ефект отримання додаткового ефекту за рахунок комбінації в процесі використання наявних ресурсів організації.

Системний підхід до управління – спосіб упорядкування управлінської діяльності через розгляд організації як системи організаційного та функціонального забезпечення та її зв'язків зі стейкхолдерами.

Ситуаційний підхід до управління – спосіб упорядкування управлінської діяльності через визначення симптомів, факторів та причин ситуацій в діяльності організації.

Ситуаційні теорії лідерства – передбачають, що в кожній ситуації менеджер може використовувати різні стилі керівництва, однак манера його поведінки залишається незмінною.

Сітьовий графік – план виконання комплексу взаємопов'язаних робіт, що задається в графічній формі сітки.

Слабкі сторони – якості, не притаманні організації у порівнянні з успішними конкурентами.

Соціальний маркетинг – функціональний підхід, за яким організація підтримує розробку або проведення заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я, безпеку, сприяти захисту довкілля, розвитку громади.

Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу – функціональний підхід, за яким організація на власний розсуд запроваджує практику ведення бізнесу та робить інвестиції, які сприяють добробуту громади та збереженню довкілля.

Спеціалізація – зосередженість окремих працівників на виконанні однотипових професійних завдань та функцій управління.

Сполучення навичок – ступінь, у якому робота вимагає поєднання дій для використання різних професійних навичок та здібностей.

Сталий розвиток організації – рух організації, аналіз реалізації якого враховує водночас економічні, екологічні та соціальні параметри ефективності.

Стандарти – чітко визначені параметри роботи, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.

Стандартні операційні процедури – послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за умови настання певних обставин.

Стейкхолдер – будь-яка особа, група або організація, яка може претендувати на увагу відповідної організації, її ресурси чи результат діяльності або ж зазнає впливу цього результату.

Стратегічні плани – плани, які визначають головні цілі діяльності організації, алгоритми придбання та використання ресурсів для їх досягнення.

Стратегія – базова довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Стрес – явище, яке зумовлене обсягами професійної діяльності, конфліктом життєвих та професійних ролей, фізичними, психологічними та іншими причинами

Тактика – короткострокові плани дій, які забезпечують виконання стратегії.

Тимбілдинг – спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає цілей діяльності організації.

Уніфікація – встановлення одноманітності в складі і формах управлінських документів, які створюються у процесі здійснення однотипних управлінських функцій і завдань.

Управління – узагальнений процес зміни стану одного об'єкта на інший.

Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання поставленого завдання в спроектованій чи ситуації, що існує.

Управління засноване на участі – передбачає, що менеджер прагне

активно залучати підлеглих до процесів розроблення та ухвалення управлінських рішень.

Утилітаризм – етична концепція бізнесу, за якою прерогативу повинні мати управлінські рішення, які приносять користь більшості стейкхолдерам.

Філантропія – функціональний підхід, за яким організація робить пожертви безпосередньо благодійній організації чи акції у формі грошових грантів, подарунків, товарів чи послуг.

Функції управління – розкривають зміст управлінської діяльності, ними є передбачення і планування, організація, контроль, координація і регулювання, активізація і мотивування, дослідження.

Функціональні повноваження – повноваження, які делегує менеджер вищого рівня управління, що керує певною функцією менеджменту, менеджерів нижнього рівня управління, який керує аналогічною функцією.

Централізований контроль – здійснюється через встановлення ними чітких правил, інструкцій, нормативів.

Школа людських відносин – система поглядів на менеджмент, що враховує переважно проблеми індивідуальних психологічних факторів впливу на діяльність працівників організації.

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що узагальнюють проблеми підвищення продуктивності праці безпосередніх виконавців через удосконалення окремих операцій.

Школа організаційної поведінки – система поглядів на менеджмент, що концентрує увагу на типах групової поведінки та силі впливу певних усталених звичаїв організації та її реакції на вплив стейкхолдерів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина М. Ф. Інформаційний менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т «Остроз. акад.». Луцьк : АКВА ПРІНТ, 2018. 167 с.
2. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.
3. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Кн. 6 / Е. А. Кузнецов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та інші; за заг. ред. Е. А. Кузнецова. Херсон : ОЛДІ- ПЛЮС, 2018. 357 с.
4. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: 2018. 237 с.
5. Безус А. М. Менеджмент : навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
6. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. «Менеджмент». Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2016. 360 с.
7. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Терно- піл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
8. Герасименко Ю. В., Підвальна О. Г. Менеджмент. Базовий курс : навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: Консоль, 2017. 255 с.
9. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.
10. Занора В. О., Войтко С. В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2017. 223 с.
11. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч.

посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.

12. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.

13. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент організації: теорія та практика : навчальний посібник. Рівне. НУВГП. 2016. 396 с.

14. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.

15. Костецька І., Ольхівська М., Ольхівський В. Бізнес-планування у системі менеджменту : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів; Дрогобич : Посвіт, 2019. 271 с.

16. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

17. Кузьмін О. Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 208 с.

18. Літовченко Б. В. Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі : монографія; Університет митної справи та фінансів. Дніпро: Ліра, 2017. 268 с.

19. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.

20. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

21. Менеджмент : практикум: навч. посіб. / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.

22. Морушко О. О., Висоцький А. Л., Зелінський А. Я. Менеджмент і

лідерство: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Тріада плюс, 2018. 187 с.

23. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.; за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с

24. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Корсаков Д. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків : Мезіна В. В., 2017. 322 с.

25. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Дніпро : Середняк Т. К., 2019. 451 с.

26. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 104 с.

27. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс : навч. практикум. Черні- вец. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ : Рута, 2019. 159 с.

28. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». - 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 422 с.

29. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: під-ручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.

30. Самойленко І. О. Менеджмент організацій : підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2020. 279 с.

31. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств. Кон-цепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 379 с.

32. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 403 с.

33. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту:

навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 336 с.

34. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навчальний посібник. К.: Каравела, 2018. 304 с.

35. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

36. Шоробура І. М., Долинська О. О. Практикум з менеджменту : посібник. Хмельниц. гуманітар.-пед. акад. Хмельницький : Цюпак, 2017. 285 с.

Навчальне видання

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

ВСТУП ДО ФАХУ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю
D3 «Менеджмент»

Редактор Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.
Обл.–вид. арк. 9,3. Ум.д.а. 9,3. Тираж 20 прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12