

Валентина ПОГОРЕЦЬКА
Олена ЖУРАН

МЕНЕДЖМЕНТ



Одеса
«Друкарський дім»
«Фаворит»
2008

ББК 65-290-2я73
П 435
УДК 65.012.32(075.8)

**Погорецька Валентина Яковлівна,
Журан Олена Анатоліївна**

П 435 Менеджмент: Навчальний посібник. — Одеса:
«Фаворит» — «Друкарський дім», 2008. — 280 с.

0605010201
2008

В навчальному посібнику розглядаються теоретичні і практичні основи менеджмента. Особливістю посібника є інформаційна насиченість матеріалу, котрий логічно об'єнує методологію формування усїєї системи управління і специфіку функціональних менеджментів. Посібник призначається для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, а також для усіх, хто цікавиться ефективною системою управління суб'єктами підприємницької діяльності. Може бути використаний на всіх рівнях освіти, в тому числі і самоосвіти.

Рецензенти:

І.П. Продіус, доктор економічних наук, професор, завідуючий кафедрою «Менеджмент» ОНПУ.

В.Г. Ковальов, доктор економічних наук, професор, завідуючий кафедрою «Менеджменту природоохоронної діяльності» ОДЕУ.

В.І. Захарченко, доктор економічних наук, професор кафедри економіки та управління ОНУ ім. Мечнікова.

Рекомендовано Вченою Радою ОНПУ, протокол № 9 від 27.05.08 р.

© Погорецька В.Я., 2008
© Журан О.А., 2008

ЗМІСТ

Коротка інформація про курс	7
Мета курсу	8
Програма курсу	8
Вимоги до вивчення курсу	9
Організація оволодіння курсом	9
Критерії оцінювання базових знань з курсу	10
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ МЕНЕДЖМЕНТУ	12
Вступ	12
1.1. Підходи до визначення менеджменту. Характеристика процесу управління.	12
1.2. Зміст функцій менеджменту	15
1.3. Основні етапи становлення та розвитку менеджменту як науки	21
1.4. Задачі і принципи менеджменту	22
1.5. Методи менеджменту	24
Підсумок	29
Контрольні питання та завдання	30
ТЕМА 2. КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ	31
Вступ	31
2.1. Наукові школи менеджменту	32
2.2. Класична школа у менеджменті (школа адміністративного управління)	36
2.3. Неокласична школа менеджменту (школа людських стосунків)	40
2.4. Кількісна школа в менеджменті	42
Підсумок	43
Контрольні питання та завдання	44
ТЕМА 3. НАЦІОНАЛЬНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	45
Вступ	45
3.1. Моделі національного менеджменту	45
3.2. Сучасні наукові підходи до менеджменту	49
3.3. Теорії та концепції менеджменту	54
3.4. Етапи розвитку управлінської думки	56
Підсумок	58
Контрольні питання та завдання	58

ТЕМА 4. ОСНОВИ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ	60
Вступ	60
4.1. Поняття мотивації і її роль у менеджменті. Потреби і інтереси мотивації	60
4.2. Змістові теорії мотивації	65
4.3. Процесуальні теорії мотивації	71
4.4. Мотивація та компенсація	75
Підсумок	79
Контрольні питання та завдання	79
ТЕМА 5. УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ ЯК ВИД ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	81
Вступ	81
5.1. Місце менеджера в управлінні організацією. Типи менеджерів	81
5.2. Ролі менеджера	84
5.3. Професійна характеристика менеджера	86
5.4. Самоменеджмент. Самооцінка лідера	91
5.5. Тайм-менеджмент	98
5.6. Результативність та ефективність менеджменту	102
Підсумок	103
Контрольні питання та завдання	103
ТЕМА 6. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ	104
Вступ	104
6.1. Поняття організації	104
6.2. Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища організації	109
6.3. Формування організаційної структури: її елементи та вимоги до неї	110
6.4. Місія організації	112
6.5. Життєвий цикл організації	121
Підсумок	123
Контрольні питання та завдання	123
ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ	124
Вступ	124
7.1. Класифікація організаційних структур управління	124
7.2. Лінійна структура управління	128

73. Функціональна структура управління	131
74. Комбіновані структури управління	132
75. Адаптивні структури організації управління	135
Підсумок	137
Контрольні питання та завдання	137
ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ	138
Вступ	138
8.1. Загальна характеристика дивізійних структур управління	138
8.2. Різновиди дивізійної структури управління	140
8.3. Удосконалювання форм управління організацією	143
Підсумок	143
Контрольні питання та завдання	144
ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	144
Вступ	144
9.1. Інформація як ресурс організації	146
9.2. Функції та характерні властивості інформації	149
9.3. Класифікація інформації	153
9.4. Суть та основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу	158
9.5. Автоматизація управлінських процесів	161
Підсумок	166
Контрольні питання та завдання	167
ТЕМА 10. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В МЕНЕДЖМЕНТІ	169
Вступ	169
10.1. Сутність комунікації	169
10.2. Комунікаційний процес, його елементи та етапи	173
10.3. Методи вдосконалення комунікацій	179
Підсумок	183
Контрольні питання та завдання	184

ТЕМА 11. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ	
РІШЕНЬ	185
Вступ	185
11.1. Класифікація управлінських рішень	185
11.2. Процес вироблення раціонального рішення	187
11.3. Групове ухвалення рішень	192
11.4. Прийняття управлінських рішень на підставі моделювання	193
Підсумок	199
Контрольні питання та завдання	199
ТЕМА 12. ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ	
МЕНЕДЖМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	200
Вступ	200
12.1. Стратегічний менеджмент	200
12.2. Маркетинг-менеджмент	211
Підсумок	217
Контрольні питання та завдання	218
12.3. Інноваційний менеджмент	218
12.4. Інвестиційний менеджмент	224
Підсумок	236
Контрольні питання та завдання	236
12.5. Операційний менеджмент	237
12.6. Кадровий менеджмент	244
Підсумок	254
Контрольні питання та завдання	255
Вступ	256
12.7. Антикризовий менеджмент	257
12.8. Фінансовий менеджмент	263
12.9. Податковий менеджмент	267
Підсумок	272
Контрольні питання та завдання	272
Список рекомендованої літератури	274

КОРОТКА ІНФОРМАЦІЯ ПРО КУРС

Цей курс є основою для оволодіння студентами основ управління, комунікаційних процесів та наукових основ прийняття управлінських рішень. На сучасному етапі розвитку світової економіки менеджмент є особливою галуззю знань і професійної підготовки фахівців в усіх сферах діяльності. Без глибокого і систематизованого оволодіння менеджментом неможливо ефективно управляти підприємствами.

Придбані у процесі навчання знання допоможуть студентам у подальшому оволодінні інформації по стратегічному, інноваційному, маркетинговому, інвестиційному, операційному, фінансовому та антикризовому менеджменті, а також використовувати отримані знання при постановці задач у будь-якій предметній галузі, що досліджується.

Згідно з навчальним планом спеціальності 7.050102 — «Економічна кібернетика» дисципліна «Менеджмент» є майже єдиною з різноманіття функціональних менеджментів. У зв'язку з цим набуті знання при вивченні цієї дисципліни умовно розподіляються на два блоки:

- **Основи управління** — перший блок містить інформацію про місце та тенденції розвитку науки та культури управління; особливостях менеджера як професійного керівника та соціального «архітектора». Робиться акцент на організацію (підприємство) як об'єкт управління; особливості зміни зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства в сучасному конкурентному середовищі; сучасні типи організаційних структур управління; стратегічний підхід до управління; управління змінами; особливості корпоративного управління; людина в системі управління. Особливо підкреслюється роль сучасних інформаційних систем в управлінні (механізм накопичення ділової інформації; інформаційні технології; електронний бізнес; комунікаційні процеси, інформаційна підтримка управління).

• **Функціональне управління організацією** — другий блок передбачає розгляд питань функціонального управління організацією. Нововведення (в системі інноваційного менеджменту) як об'єкт управління. Основні положення інвестиційного, кадрового, операційного, стратегічного, фінансового менеджментів.

Мета курсу

Особливості теоретичних і практичних аспектів менеджменту припускають використання різних методичних підходів до організації вивчення матеріалу курсу, формування творчих завдань для самостійної роботи та оцінки елементів базових знань, орієнтованих не стільки на зміст, скільки на процес. Тобто, вивчення курсу в загальній системі освіти спрямовано не на вивчення окремих положень та термінів, а на креативне (творче) перетворення придбаних знань у практичну діяльність.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні:

- засвоїти та систематизувати знання з основних положень менеджменту;
- навчитись творчо підходити до виконання самостійних завдань;
- придбати практичні навички щодо формування й прийняття управлінських рішень.

Програма курсу

Теоретичний курс «Менеджмент» є базовим для подальшого оволодіння дисциплінами функціональних менеджментів та включає:

1. Сутність та зміст менеджменту
2. Класичні концепції управління
3. Основи теорії мотивації
4. Управлінська праця як вид людської діяльності
5. Менеджмент організацій
6. Організаційні структури управління

7. Інформаційне забезпечення менеджменту
8. Комунікаційні процеси в менеджменті
9. Інформаційні технології в менеджменті
10. Прийняття управлінських рішень
11. Характеристика функціональних менеджментів

організації:

- Стратегічний менеджмент
- Маркетинг-менеджмент
- Інноваційний менеджмент
- Інвестиційний менеджмент
- Операційний менеджмент
- Кадровий менеджмент
- Антикризовий менеджмент
- Фінансовий менеджмент
- Податковий менеджмент

Взаємозв'язок тем курсу, що вивчаються, можна подати у вигляді наступної схеми (див. рис. 1).

Вимоги до вивчення курсу

Перед тим, як почати вивчення цього курсу, треба мати знання з:

- правознавства;
- базових дисциплін економічного циклу (макро- та мікроекономіки);
- основ інформатики та комп'ютерної техніки.

В свою чергу дисципліна «Менеджмент» є базовою для опанування знань з:

- виробничого менеджменту;
- інвестування.

Організація оволодіння курсом

Курс складається з наступних частин: теоретичної (лекції), практичної (завдання, ситуації, тести для самоперевірки) та самостійної роботи (обговорення ситуацій, виконання індивідуальної розрахунково-графічної роботи).

Вибір тем індивідуальних завдань (РГР) обговорюються на початку семестру з лектором.

Враховуючи великий об'єм навчального матеріалу та обмежений аудиторний час, для студентів пропонується паралельно вивчати дисципліну на платформі дистанційного навчання ОНПУ — <http://dl.opu.ua>. Для цього студенту необхідно зареєструватися — надати викладачу свій логін, пароль та *E-mail*.

За допомогою дистанційного курсу студент зможе ознайомитися з більшим об'ємом навчального матеріалу, спілкуватися з викладачем та однокурсниками на форумі і обговорювати різноманітні питання та багато іншого.

Критерії оцінювання базових знань з курсу

Підсумковий контроль знань з дисципліни «Менеджмент» проводиться у формі іспиту, який має на меті перевірку знань студентів з теорії і виявлення навичок застосування отриманих знань під час вирішення практичних завдань. В екзаменаційну оцінку враховується якість виконання розрахункової роботи, результати роботи студента на практичних заняттях, навички самостійної роботи з навчальною літературою та додатковим матеріалом по дисципліні, а також результати задачі складових модулів дисципліни.

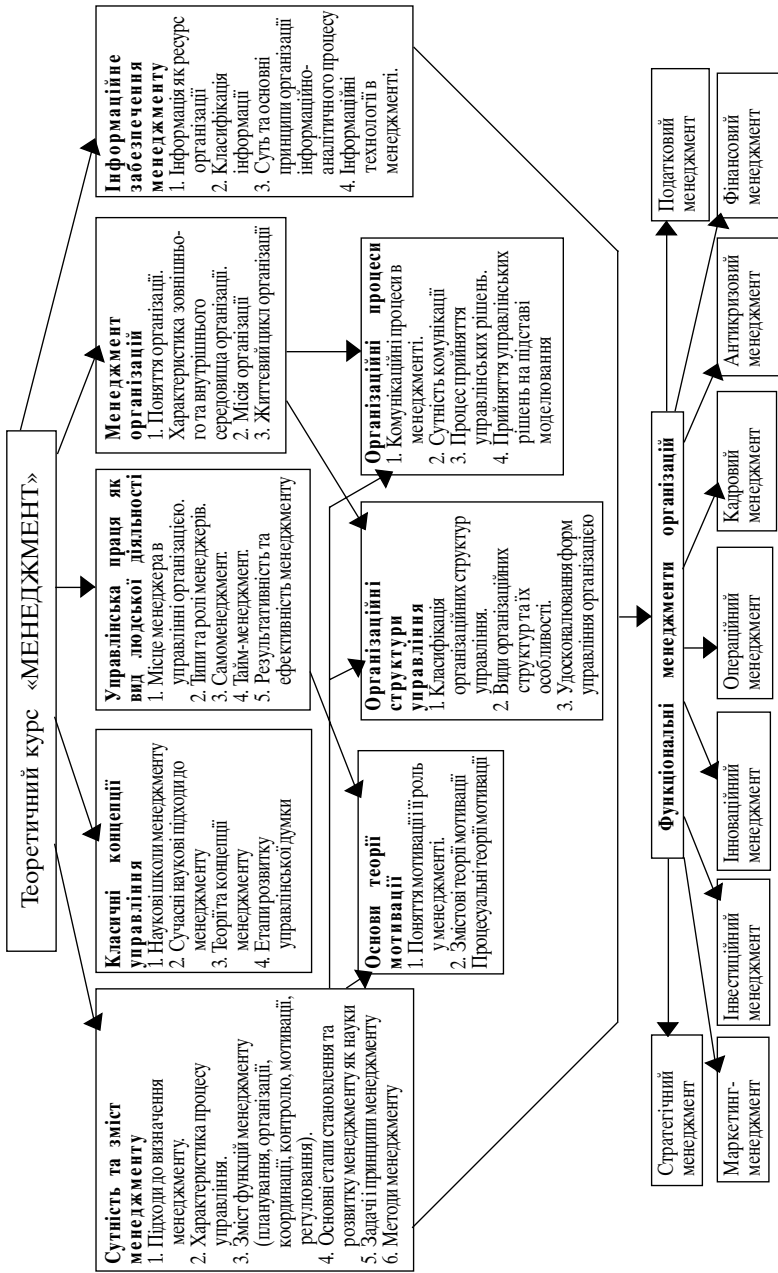


Рис. 1. Схематичне зображення взаємозв'язку тем курсу, що вивчаються

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Вступ

Ефективно управляти організацією або її підрозділами в сучасних умовах неможливо без глибокого розуміння сутності і змісту менеджменту. Менеджмент — складне, містке і багатогранне явище.

Звичайне визначення «менеджмент» застосовують тільки до управління соціально-економічними процесами на рівні фірми, що діє в ринкових умовах. Але останнім часом це поняття стали широко застосовувати до невідприємницьких організацій.

Хоча поняття «менеджмент» і «управління» близькі за значенням, однак термін «управління» набагато ширший, оскільки застосовується до різних видів людської діяльності, до сфер і органів управління.

Мета — роз'яснити, що менеджмент — це вид професійної діяльності людей, які займаються організацією і координацією процесів по досягненню системи цілей шляхом раціонального використання всіх видів ресурсів. А система менеджменту — це система (сукупність) підходів і методів, які сприяють прийняттю та реалізації конкурентних управлінських рішень.

1.1. ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ.

Управління — це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку з зміною обставин. Складовим елементом управління є менеджмент, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети. Термін «менеджмент» по-

ходить з англійської мови і означає «керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним, упоратися з чимось, якоюсь проблемою».

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, вперше виданий ще у 1933 р., дає такі тлумачення:

1. Менеджмент — це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).

2. Менеджмент — це влада та мистецтво керівництва.

3. Менеджмент — це вміння та адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління (служб, працівників).

4. Менеджмент — це орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Сучасна теорія менеджменту виділяє граничний підхід в управлінні, який був вперше запропонований представниками класичної школи в менеджменті. Різноманітність концепцій управління обумовлює існування багатьох визначень менеджменту (рис. 1.1).

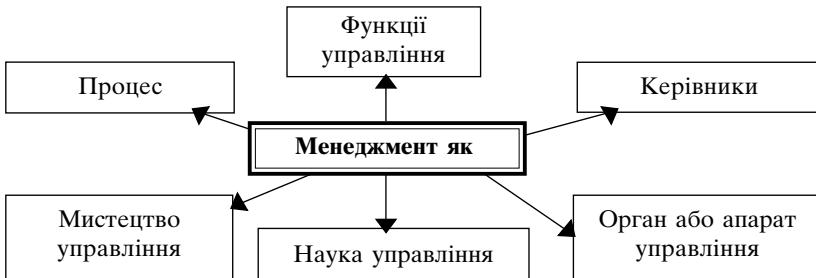


Рис. 1.1. Підходи до визначення менеджменту

Підходи до визначення менеджменту:

1. Як процес — це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і керують ними.

2. Як функції управління, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної праці робітників організації:

- планування — виявляють цілі, завдання, забезпечують єдину направленість зусиль колективу;
- організування — проектування структури організації, визначення конкретних завдань, розподіл їх між працівниками;
- координування — узгодження, взаємоув'язання дій різних підрозділів і працівників;
- мотивування — створення системи стимулів, завдяки якій дії працівників будуть спрямовані на досягнення поставленої мети;
- контролювання — безперервне порівняння фактичних результатів роботи підлеглих із запланованими результатами, оцінка і коректування їх діяльності.

3. Як люди, керуючі організацією, — це керівники ринкової орієнтації, які своєчасно реагують на кон'юнктуру і динаміку пропозицій.

4. Як орган або апарат управління є складовою частиною організації. Головне завдання — ефективне використання і координація всіх ресурсів організації.

5. Як наука управління, основу якої складає вся сума накопичених знань у вигляді концепцій, теорій, принципів і форм управлінської діяльності. Виявляє фактори і умови, за яких спільна праця людей виявляється найбільш корисною.

6. Як мистецтво управління — базується на тому, що організації—це складні системи, на функціонування яких впливають різні фактори. Цей процес потребує розвитку особистих якостей менеджера.

Відповідно до одного з трактувань, **менеджмент** — це процес планування, організації, введення в дію та контролю на підприємстві з тим, щоб досягти координації людських та матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань.

Близьким до згаданого є **визначення процесу управління** як діяльності об'єднаних у певну структуру суб'єктів управління, направленої на досягнення поставленої мети уп-

равління шляхом реалізації певних функцій і використання відповідних методів та принципів управління.

Вірно спроектований процес управління забезпечує успіх організації. Для того, щоб цей процес правильно спроектувати, необхідно знати його внутрішню структуру (рис. 1.2).

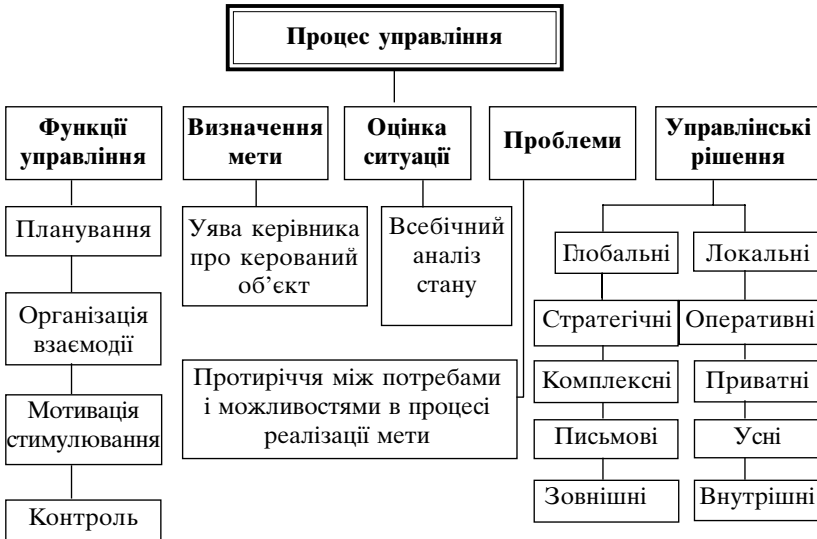


Рис. 1.2. Характеристика процесу управління

1.2. ЗМІСТ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

На сьогодні найбільш поширеною є точка зору, згідно з якою процес менеджменту складається з чотирьох взаємопов'язаних функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

Планування. Функція планування передбачає вироблення рішень про те, якими повинні бути цілі, завдання організації і що повинні зробити члени організації, щоб досягти їх. Отже, функція планування — це управлінська діяльність, спрямована на визначення мети та засобів її досягнення.

Важливість функції планування зумовлюється вигодами, які отримує організація від здійснення цього виду управлінської діяльності:

- координуються зусилля персоналу шляхом визначення спільної мети для організації в цілому та її підрозділів;

- здійснюється планомірна підготовка організації до змін;

- керівництво долає умови невизначеності шляхом здійснення комплексу заходів прогнозування змін зовнішнього середовища;

- змінюється система мислення керівників (менеджери діють активно, стимулюючи розвиток вигідних для організації подій, заперечуючи пасивність та позицію очікування).

Організація. Організувати — означає **створити певну структуру**. Організація як функція менеджменту — це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення спільної мети.

Необхідною умовою створення структури є виконання робіт в межах функції планування, адже чітке визначення місії організації, цілей та завдань, вироблення стратегії діяльності формують базу для побудови структури. Отже, **функція організації у менеджменті повинна забезпечувати перехід від стратегії до структури**.

Функцію організації у менеджменті розглядають як процес створення об'єкта управління (виробничої структури) та суб'єкта управління з регламентацією їх функцій, робіт і операцій, прав та обов'язків, а також підбір та розташування кадрів, формування штату працівників.

Мотивація. Поведінка людей завжди мотивована. Мотивацію визначають як силу, що спонукає до дії. Мотив — це внутрішнє спонукання, імпульс або намір, який змушує людину щось робити або поступати певним чином.

Одне з найбільш популярних визначень менеджменту розглядає його як вміння виконувати роботу, використовуючи знання, інтелект, досвід інших людей. І завданням

функції мотивації є створення такої **мотиваційної системи**, за якої персонал продуктивно виконує роботу відповідно до делегованих йому обов'язків згідно з планом організації.

Контроль. Контроль — це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Якщо не доводити мету до своїх підлеглих, то нема чого і контролювати. Це стосується не лише контролю за результатом, але й контролю за процесом, причому останній найважливіший. Без контролю в організації починається хаос і об'єднати діяльність людей стає неможливо.

Функція контролю в організації передбачає:

По-перше, **постановку мети впливу.** Конкретний бажаний результат людської діяльності називається метою. Отже, кожний процес управління здійснюється для досягнення певної мети. Тому процес управління передбачає, перш за все, постановку мети, заради якої він буде виконуватися. Кожному з процесів управління притаманна своя мета, а неправильно поставлена мета робить процес управління неефективним, а іноді і шкідливим для успішної діяльності організації.

По-друге, **оцінку ситуації.** Ситуація — це стан керованої підсистеми або окремого об'єкта, який оцінюється відносно мети. Ситуація в процесі управління виникає під впливом зміни характеристик внутрішніх змінних організації або чинників зовнішнього середовища, в якому працює організація.

У менеджменті ситуація має важливу особливість: багаточисельні ситуації, що впливають на організацію, як правило, взаємозв'язані. Одна ситуація викликає за собою багато інших. Тому перший процес управління, який виробляє реакцію на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, а ті, в свою чергу, включають нові процеси, тим самим створюючи постійні управлінські цикли.

Ситуації в процесі управління створюють проблеми, які повинні вирішуватися менеджерами.

Визначення проблеми. Перелік проблем визначається

зіставленням бажаного (поданого в системі цілей) і реально існуючого (визначеного ситуацією) стану системи. Проблема передбачає виявлення основних протиріч між умовами роботи організації, породженими ситуацією, і умовами, необхідними для досягнення організацією своєї мети. Встановлення характеру управлінської ситуації дозволяє виявити можливі напрями діяльності менеджера в усуненні відхилень фактичного стану організації від бажаного.

Вибираючи можливі напрями виходу із ситуації, що склалася, менеджер зобов'язаний пам'ятати про взаємозв'язок управлінських ситуацій. Тому при вирішенні проблеми необхідно використовувати системний підхід. Простого переліку змінних, що викликали конкретну ситуацію та найбільше впливають на успіх організації, недостатньо для вибору кращого рішення. Для цього необхідно встановити взаємозв'язок між змінними даними і виробити комплексну реакцію на усунення небажаних впливів.

Управлінське рішення. Конкретно вплив на ситуацію здійснюється через рішення. Рішення — це заключний, відповідальний етап в процесі управління. Саме цей етап приводить до дії людські, матеріальні та фінансові ресурси. Рішення акумулює в собі вдалі і невдалі сторони попередніх етапів процесу управління і відкидає неефективні напрями діяльності керованих об'єктів або дій менеджерів.

Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації.

Основною концепцією управління персоналом організації в даний час є роль особистості працівника, взаємин, вміння формувати цілі та спрямовувати їх відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Можна виділити наступні параметри управлінської праці:

1. Мета управлінської праці – створення умов для досягнення цілей організації, координація і погодження спільної діяльності працівників.

2. Предмет управлінської праці – люди та їх трудова діяльність.

3. Засоби управлінської праці – засоби організаційної та обчислювальної техніки, економіко-математичні методи обробки інформації, інформаційні потоки.

4. Характеристика управлінської праці – розумова праця; непрямо продуктивна праця; робота з людьми; інформаційна природа; творчий характер.

5. Продукт управлінської праці – управлінський вплив та управлінські рішення.

Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління тому, що вони є продуктивною силою, головним складником будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу.

Основна мета менеджменту персоналу – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Рівні керівників в системі управління

Рівень ланки керівників	Зміст роботи керівників
1	2
1. Низова ланка	Найбільш чисельна група. Відповідають за виконання виробничих завдань та використання виділених ресурсів. Це майстри, начальники дільниць, змін. Їх робота характеризується різноманітністю дій, які вони виконують, пов'язана з вирішенням певних проблем та постійним спілкуванням з робітниками.
2. Середня ланка	Координує роботу низової ланки. Це завідувачі відділом, начальники цеху. В роботі переважають рішення практичних завдань і елементи стратегічних проблем. Спілкуються з керівниками всіх ланок.

Закінчення табл. 1.1

1	2
3. Вища ланка	Найменш чисельна категорія. До неї належать директори організацій і їхні заступники. Вони визначають загальні напрямки розвитку організації, володіють повноваженнями для придбання іншої компанії, запуску виробничої лінії, найму працівників.

У наступній таблиці 1.2. наведено розподіл функцій менеджменту згідно з видами розподілу праці.

Таблиця 1.2
Визначення понять видів розподілу праці

Види розподілу праці	Визначення поняття
Функціональний	Виділення функцій, виконання яких закріплюється за певними працівниками апарату управління
Ієрархічний	Розподіл комплексів робіт з реалізації функцій, закріплення їх за певними управлінськими працівниками і формування їхніх повноважень
Технологічний	Розподіл процесу управління на операції зі збору, передачі, зберігання і перетворення інформації
Професійний	Диференціація управлінських працівників згідно з їх професійною підготовкою
Кваліфікаційний	Розподіл робіт за функціями управління і закріплення їх за управлінськими працівниками згідно з кваліфікацією
Посадовий	Розподіл управлінських працівників згідно з їх компетенцією (компетенція — сукупність прав, обов'язків і відповідальності працівника)

1.3. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ

Історія виникнення і розвитку менеджменту нараховує, принаймні, сім тисячоліть і п'ять управлінських революцій, що радикально змінювали роль і значення розглянутого феномена в житті суспільства. За початок відліку в літературі приймають зародження писемності у Давньому Шумері, яке відноситься до п'ятого тисячоліття до нашої ери. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства призвело до утворення особливого шару жреців-бізнесменів, пов'язаних з торговими операціями, які ведуть ділове листування і комерційні розрахунки. Тому в літературі з історії менеджменту ця перша управлінська революція характеризується як «релігійно-комерційна».

Друга управлінська революція пов'язується з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі (1792-1750 рр. до н.е.), що видав звід законів керування державою для регулювання всієї різноманітності суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами запроваджувався світський стиль управління, підсилювалися контроль і відповідальність за виконання роботи. От чому другу управлінську революцію вважають «світсько-адміністративною».

Третя управлінська революція відома як «виробничо-будівельна», тому що вона була спрямована на поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю в сфері виробництва і будівництва. Відбулася вона в часи правління Навуходоносора II (605-562 рр. до н.е.).

Зародження капіталізму і початок індустріального прогресу європейської цивілізації — головні фактори четвертої управлінської революції XVII-XVIII ст., її результатом стало відділення менеджменту від власності (капіталу) і зародження професійного управління.

П'ята управлінська революція (кінець XIX — початок XX ст.) відома як «бюрократична», її теоретичною платформою стала концепція «раціональної бюрократії», її основні

результати: формування великих ієрархічних структур, поділ управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів.

Незважаючи на величезне значення революційних перетворень, розвиток менеджменту — це в основному еволюційний процес. Він характеризується безперервністю, відображаючи континуум змін, що відбуваються в економіці, у всій системі соціально-економічних відносин.

Спроби наукового узагальнення накопиченого досвіду і формування основ науки управління відносяться до кінця XIX — початку XX сторіччя. Безумовно, вони були відповіддю на потреби промислового розвитку, що усе більше здобувало такі специфічні риси, як масове виробництво і масовий збут, орієнтація на ринки значної ємності і великомасштабну організацію у формі могутніх корпорацій. Підприємства-гіганти відчували гостру необхідність у раціональній організації виробництва і праці, у чіткій і взаємозалежній роботі всіх підрозділів і служб, менеджерів і виконавців відповідно до науково обґрунтованих принципів, норм і стандартів.

Сучасні зміни в системі менеджменту пов'язані з глибокими кризовими явищами у сфері управління, проявляється обмеженість традиційного поняття «раціональне управління». На сьогодні однією з популярних рис менеджменту є «невизначеність» як постійна мінливість умов поведінки, швидка і гнучка переорієнтація виробництва і збуту. Потрібно експериментувати, шукати, творити в умовах підвищеного господарського ризику — вимагається нове, гнучкіше управління.

1.4. ЗАДАЧІ І ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Виходячи з вище викладеного матеріалу можна сформулювати наступні задачі менеджменту:

- знати, вміти, вивчати та аналізувати факти, що пов'язані з діяльністю об'єкту управління;

- намічати цілі поточні та перспективні, а також контролювати і регулювати їх;
- забезпечувати, організовувати, об'єднувати ресурси і засоби для досягнення цілей;
- створювати дійсні виконавські структури;
- створювати та підтримувати мотиваційне середовище (формування корпоративної культури та іміджу);
- використання сучасних методів моделювання управлінських процесів та технологій.

Практика виробила наступні головні принципи сучасного менеджменту:

- децентралізація вертикальних структур і посилення горизонтальних зв'язків, що забезпечують цілеспрямовану активізацію діяльності людей у ринкових структурах;
- орієнтація менеджменту не на процеси діяльності, а на кінцеві результати;
- науковість — обґрунтованість управлінських рішень;
- ієрархічність — забезпечення відносин супідрядності, взаємозв'язки;
- альтернативність цілей та стратегій — вибір найкращого рішення;
- деуніфікація — відсутність шаблону;
- управлінська синергія — досягнення нового, більш високого ефекту від складання сил, завдяки організаційній функції менеджменту;
- делегування повноважень — наділення правами та обов'язками працівників у сфері їх компетенції;
- оптимізація — співвідношення централізації та децентралізації управління;
- інноваційний підхід — інноваційна економіка, інноваційна організація;
- гуманізація та соціологізація процесів праці в пріоритетних напрямках системи менеджменту;
- ефективність менеджменту забезпечується у першу

чергу поєднанням п'яти факторів виробництва: капіталу, інформації, матеріалів, людей та організацій, головними з яких є людина;

- людина — не лише засіб для досягнення мети, а і сама вона є метою менеджменту.

1.5. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Різноманітність методів управління викликає необхідність упорядкування всієї сукупності шляхом класифікації за визначеними критеріями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Критерії класифікації методів управління

Критерії класифікації	Методи управління
Функції управління	Планування, організування, координування, контроль, мотивація.
Прийняття управлінських рішень	Діагностика проблем, формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень, виявлення і оцінка альтернативи, реалізація рішення, встановлення зворотного зв'язку.
Зміст управління	Виробництво, персонал, інновації, фінанси, маркетинг.
Функціональні	Діяльність людини, зв'язки поза організацією, підсистеми, організаційні зміни.

Одним із загальних підходів до класифікації є виділення груп загальнонаукових і специфічних (часток) методів за критерієм їх використання в галузях знань.

Загальнонаукові методи, як випливає з їх назви, представлені методичним інструментарієм, застосовуваним не тільки в науці управління, а й в інших галузях знань. Вони складають основу системи методів менеджменту, утворюють його загальнонаукову методологію.

Економіко-математичні методи формалізації процесів

— суть різновид математичного моделювання. Завдяки їм створюється можливість не тільки застосовувати в дослідженнях якісні оцінки явищ і процесів, але і користуватися кількісними вимірами, що забезпечують імовірність і об'єктивність аналізу. Економіко-математичні методи застосовують для вирішення завдань оптимізації планів, формування цін, розподілу ресурсів та ін. У зв'язку з цим широко використовують лінійне і динамічне програмування, теорію масового обслуговування, теорію ігор, методи множинної кореляції і дисперсійного аналізу.

Експериментування як загальнонауковий метод припускає проведення експериментів. На відміну від простого досвіду, експеримент — це науково поставлений дослід, проведений на базі методики, розробленої фахівцями з метою перевірки тих чи інших гіпотез, нововведень і змін у системі управління. При здійсненні експериментів використовуються такі найважливіші принципи, як цілеспрямованість, «чистота» і методична розробленість питань виділення і фіксування вихідних факторів; даються оцінки досягнутих результатів експерименту. Трьома можливими результатами управлінського експерименту можуть стати:

- 1) рішення про прийняття нововведення, що перевіряється, чи негативна його оцінка;
- 2) формулювання, наукове і практичне обґрунтування нових теоретичних і методичних положень науки управління;
- 3) розвиток системи методів наукового менеджменту, підвищення їх наукової обґрунтованості.

В сучасних умовах переходу до принципово нових економічних і управлінських відносин, роль експериментування незмінно зростає. Експериментальної перевірки вимагають багато управлінських нововведень, спрямованих на зміни політики управління, його структури, процесів, техніки й ін. За допомогою експериментів ведеться і сам пошук науково обґрунтованих нововведень, корисних для вирішення цілей і завдань організації. Таким чином, цінність управ-

лінського експериментування не тільки в його практичній спрямованості на теоретичних положеннях, тобто дозволяє комплексно підійти до дослідження проблем теорії і практики управління.

За допомогою **соціологічних досліджень** вивчаються причини відхилення від запланованих цілей, визначаються напрямки дій і можливі мотиви поведінки людей. У соціологічних дослідженнях широко застосовуються такі методи, як анкетування, тестування, інтерв'ю, опитування, спостереження, аналіз документації. Результати ж можуть бути представлені у вигляді прогнозів реакції персоналу на визначені управлінські рішення та рекомендацій з формування соціально-психологічного клімату в організації.

На відміну від загальнонаукових методів другої згаданої групи методичний інструментарій розроблено і використано спеціально для вирішення проблем і завдань власне управлінської діяльності.

Специфічні методи, застосовані в управлінні, характеризуються великою різноманітністю, що відбиває множинність цілей, переслідуваних організацією. Під цим розуміється можливість різних підходів до визначення складу і вибору найбільш прийнятних для організації способів вирішення її проблем. Завдання полегшується проведенням класифікації всієї відомої сукупності методів менеджменту. У спеціальній літературі найчастіше використовуються такі критерії класифікації методів менеджменту, як їх зміст, мотивація, організаційні форми і сфера застосування.

За першим критерієм — **зміст методів управління** — виділяють групи організаційно-розпорядницьких, економічних, соціально-психологічних засобів впливу.

У групу організаційно-розпорядницьких методів включають всі засоби впливу на виконавців шляхом побудови й удосконалення структури управління, встановлення кола повноважень, прав і обов'язків працівників, а також такі, що носять методичний характер (адміністративні розпоряд-

ження, інструкції і керівні документи), необхідні для чіткої взаємодії в процесі управління.

Економічні методи представлені такими засобами управління, як комерційний розрахунок, планування, економічне стимулювання, а також економічними інструментами у вигляді цін, фінансів та кредиту.

Групу соціально-психологічних методів складають засоби впливу на поведінку особистості, колективу і на стан усього суспільства шляхом активізації ініціативи трудящих і створення сприятливого клімату в організаціях. При цьому використовується такий інструментарій, як планування соціального розвитку, оприлюднення результатів соціологічних досліджень, підтримка традицій і національної культури, поширення передового досвіду.

За мотиваційним критерієм виділяють методи:

- 1) матеріальної мотивації;
- 2) моральної мотивації;
- 3) владної, примусової мотивації.

Головна роль у цій класифікації приділяється підвищенню зацікавленості працівників у реалізації управлінських рішень.

За **організаційними формами** методи управління поділяються на одиничні, колегіальні і колективні.

За **сферою застосування** методи можуть бути загальними (відносно всієї системи) і локальними (застосованими в її окремих частинах).

В умовах становлення ринкової економіки організаціям можна рекомендувати використання при класифікації методів управління таких критеріїв: функції управління, процесі прийняття управлінських рішень, функціональні підсистеми і зміст управління (табл. 1.3).

Для реалізації **функцій управління** потрібна розробка і застосування різних засобів, прийомів, підходів до планування, організації, координування, мотивації і контролю, що становлять зміст будь-якого процесу управління. Назвемо для

прикладу методи, які використані при плануванні: прогнозування, програмно-цільові, балансові, нормативні, мережні і стрічкові графіки, дерево рішень, евристичні методи.

Застосування кожного з них залежить від виду планування. Головною особливістю стратегічного планування в умовах ринкової економіки є відмова від посилу, відповідно до якого майбутнє повинне бути обов'язково краще минулого. *Першим кроком* стратегічного планування стає аналіз перспектив і тенденцій, здатних істотно змінити ситуацію, що складається, чи моделювання передумов розвитку, що має бути. *Другий крок* — ретельний аналіз різних ситуацій і позицій організації в конкретній боротьбі, що прогнозується. *Третій крок* — порівняння перспектив різних видів діяльності, встановлення пріоритетів і розподіл ресурсів, тобто вибір стратегії. Ключовою у стратегічному плануванні вважається стадія оцінки поточного стану і розподілу ресурсів.

Виходячи зі специфіки завдань стратегічного планування в процесі їх рішення використовуються такі основні методи: дослідження операцій; прогнозування (головним чином методи експертних оцінок — метод Делфі, метод мозкової атаки), моделювання.

Основним завданням оперативно-тактичного планування є реалізація стратегічних програм. Вона припускає використання балансового і нормативного методу, стрічкових графіків, мережних моделей.

Виконання функції організування базується на методах, що враховують потреби і мотивацію працюючих в організації. Для її виконання використовуються організаційно-розпорядницькі, економічні і соціально-психологічні методи. Вони мають прямий і непрямий вплив на мотиви поведінки, інтереси і потреби людей.

Функція координації забезпечує безперервність і ефективність протікання всіх процесів у керуванні організацією шляхом використання таких методів, як міжособистісні комунікації, збір, обробка і передача інформації.

При виконанні функції контролю використовують цілий «букет» аналітичних методів. У їх складі методи: функціонально-вартісного, дисперсійного, кореляційного, порівняльного, діагностичного, якісного аналізу.

За етапами і стандартами процесу прийняття (і втілення) управлінського рішення методи управління можна розділити на ті, що застосовуються при діагностиці проблеми, формуванні обмежень і критеріїв ухвалення рішення, визначенні й оцінці альтернатив, виборі альтернатив, реалізації рішення, встановленні зворотного зв'язку.

Методи управління функціональними підсистемами мають відповідний склад методичного інструментарію, необхідного фахівцям з маркетингу, проектування, новацій, виробництва, персоналу, фінансів.

Дуже важлива класифікація методів управління за критерієм змісту останнього. У ній можна виділити чотири основні групи методів управління: діяльністю, людьми, зв'язками поза організацією й організаційними змінами.

В умовах реформування економіки остання група методів управління особливо важлива. Як показує досвід підприємств, що активно адаптуються до ринкових умов, головна увага приділяється саме організаційним змінам.

Підсумок

У даній темі розглянуті різні підходи до визначення менеджменту, зміст його функцій, задачі, принципи й методи менеджменту, а також основні етапи становлення і розвитку менеджменту як науки.

Підкреслимо, що менеджмент розглядається не тільки як вид професійної діяльності, а ще й як галузь знань, яка за допомогою управлінського мистецтва досягає успіху у всіх галузях.

Головною метою менеджменту є забезпечення гармонії в розвитку організації, тобто погодженого та ефективного

функціонування всіх зовнішніх та внутрішніх елементів організації.

Орієнтація на нові умови і чинники розвитку знаходять відображення в принципах менеджменту, формування яких показує роль людини, її професіоналізм, а також особливе значення всієї системи взаємовідносин людей в організації.

Розглянуті питання свідчать, що розвиток кожної функції обумовлюється впливом об'єктивних умов, які в свою чергу знаходять відображення в появі нових функціональних менеджментів.

Далі будуть розглянуті сучасні теорії менеджменту та наукові школи і підходи менеджменту.

Контрольні питання та завдання

1. Наведіть поняття менеджменту та охарактеризуйте категорії менеджменту.

2. Розгляньте основні умови та фактори, що обумовлюють розвиток теорії і технології менеджменту.

3. Сформулюйте задачі, принципи та механізм ефективного менеджменту.

4. Яка Ваша думка щодо питання: «Концепції управління майбутнього дублюють сучасні». Що визначає різницю?

5. Розкрийте сутність і зміст функцій менеджменту. Покажіть їх практичну реалізацію на прикладі Вашої організації (місця навчання).

6. Розгляньте наукові підходи та методи ефективного управління.

7. Розкрийте сутність основних етапів становлення та розвитку менеджменту як науки.

8. Менеджмент — як наука, мистецтво, практика, «ноу-хау». Поясніть зміст цих характеристик менеджменту.

ТЕМА 2. КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Вступ

Розвиток менеджменту характеризує не тільки його історія, але і генезис, що припускає якісні перетворення менеджменту відповідно до зміни потреб суспільства, виробництва і людини.

Управління з'явилося тоді, коли виникла свідома діяльність людей, оскільки без нього неможливо одержати результат, що передбачає і до якого прагне людина. У залежності від характеру результату він сполучає і погоджує свої дії, які відносяться як до індивідуального, так і до спільної діяльності. Управління при цьому може бути різним - більш-менш вдалим, ефективним або неефективним, орієнтованим на сьогочасний успіх або перспективу, багатоаспектним або конкретно-простим.

В міру розвитку суспільства, виробництва й економіки міняються типи управління, виникають нові, що відповідають потребам наступного етапу, що приходить, розвертається і поступово вгасає, переходячи в іншу якість, у новий етап. Подібний хід подій характеризує як історію розвитку управління, так і його генезис. Відмінність генезису від історії полягає в тому, що він відображає не просто ланцюжок подій, а процес нарощування і поглиблення знань, досвіду, методів, можливостей.

Мета — охарактеризувати причини виникнення різноманітних шкіл управління, показати, що погляди управління принципово залежали від того, в якій соціально-політичній системі вони створювались та розвивалися.

2.1. НАУКОВІ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розвиток виробництва на межі ХІХ-ХХ ст. змусив керівників зосередитися на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, матеріалами та фінансами. Ця проблема постає в двох аспектах:

1) як збільшити продуктивність (відношення обсягу виробництва до використаних ресурсів) за рахунок полегшення виконуваної роботи;

2) як мотивувати працівників, щоб скористалися перевагами нових методів.

Вчені і практики, які вирішували згадані питання, започаткували школу наукового управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Наукові школи і напрямки їх методичних розробок

Роки	Головні проблеми економіки і менеджменту організації	Наукові школи і підходи	Головні напрямки методичних розробок
1890-1935	Ефективне функціонування великих організацій	Науковий менеджмент і класична школа	Методи раціоналізації праці і виробництва, формування ієрархічних структур менеджменту
1936-1955	Максимізація випуску продукції й ефективності	Школа людських відносин і поведінкових наук	Методи удосконалення праці і мотивації працівників
1956-1970	Посилення управлінського контролю за всіма параметрами бізнесу	Кількісний і системний підходи	Дослідження операцій, моделювання, економіко-математичні методи, системний аналіз
1971-1985	Посилення конкурентного статусу на ринках і ефективною реалізації цілей організації планування	Ситуаційний підхід	Методи стратегічного і управління, методи управління інноваціями
1986-90-ті	Адаптація до зростаючих змін, що прискорюються, і максимальне використання потенціалу організації	Нові підходи, що формуються, і теорії змін в організаціях	Методи управління організаційними змінами, культура організації, лідерство

У роботах, що відносяться до кінця XIX — початку XX ст., були зроблені спроби узагальнення накопиченого до цього часу досвіду і створення основ науки менеджменту. Методичний інструментарій на цьому етапі формувався насамперед як спосіб реалізації принципів менеджменту. Так, відповідно до принципових положень концепції управління працею і виробництвом на підприємстві, сформульованих засновником школи наукового менеджменту Ф.У.Тейлором, розроблялися методи раціоналізації праці і виробництва. Серед них слід зазначити насамперед методи роздрібнювання кожної операції на елементарні складові частини і визначення за допомогою хронометражу найбільш прогресивних елементів трудового процесу робітників, що досягли максимальних результатів, усуваючи усі нераціональні рухи.

Він вважав, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку та аналіз, можна вдосконалити виробничі операції, досягти їх ефективного виконання. Першою фазою методології наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів. На основі отриманої інформації розроблялися рекомендації для усунення зайвих, непродуктивних рухів з метою підвищення ефективності виробництва.

Менеджмент характеризувався як процес злиття матеріальних ресурсів і технології з власне людським потенціалом для досягнення мети організації.

Основними завданнями адміністрації, на думку Ф. Тейлора, є:

- розробити науковими методами кожний елемент роботи замість використання примітивних емпіричних методів;
- на науковій основі здійснювати відбір, навчання та розвиток робітників, тоді як в минулому вони самостійно обирали собі роботу і готувалися до неї, як могли;
- поєднувати робітників та науку, забезпечити дружнє співробітництво з людьми для виконання роботи відповідно до розроблених наукових принципів;
- забезпечити більш суворий розподіл праці між робіт-

никами та менеджерами, щоб на боці перших концентрувалася виконавська праця, а на боці других — розпорядництво та нагляд. Завдяки цим заходам, за Ф. Тейлором, суб'єктивізм старих методів управління замінюється «науковою логікою» правил, законів та формул.

Із своїх досліджень та експериментів Ф. Тейлор вивів низку загальних принципів, які лягли в основу його системи. До їх числа належать:

- розподіл праці — цей принцип реалізується не лише на рівні цеху, а й поширюється на всю управлінську діяльність. За менеджером повинна бути закріплена функція планування, а за робітником — функція виконання. Крім того, Ф. Тейлор рекомендував здійснювати розподіл конкретних завдань, щоб кожний робітник, менеджер був відповідальний за одну функцію;

- вимірювання праці — цей принцип передбачає вимірювання робочого часу за допомогою так званих «одиниць часу»;

- завдання-розпорядження — згідно з цим принципом виробничі завдання повинні бути не тільки ретельно розписані, але й супроводжуватися детальним описом оптимальних методів їх виконання;

- програми стимулювання — для робітника повинно бути зрозуміло, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від обсягів виробництва продукції, а у випадку досягнення вищої продуктивності, робітнику виплачуються преміальні;

- праця як індивідуальна діяльність — вплив групи робить робітника менш продуктивним;

- мотивація — особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей;

- роль індивідуальних здібностей (існування відмінностей між здібностями робітників та менеджерів): робітники працюють заради сьогоденної вигоди, а менеджери — заради вигоди в майбутньому;

- роль менеджменту — відстоювання всіх авторитар-

них методів управління, за якими організаційні правила, стандарти, що регламентують працю, повинні бути посилені;

- роль профспілок — скептичне ставлення до профспілкового руху, оскільки лише широке впровадження принципів менеджменту здатне зменшити конфлікт між робітниками та адміністрацією;

- розвиток управлінського мислення — з управлінської практики повинні бути виведені певні закони, а управління повинно набути такого ж наукового статусу, що й інженерна справа.

Поряд з питаннями раціональної організації праці окремого робітника досліджувалися проблеми методів втілення в життя загальних принципів організації праці. Родоначальник цього напрямку, що одержав назву класичної адміністративної школи, А. Файоль (1841-1925) сконцентрував свої дослідження на аналізі діяльності адміністрації і сформулював на цій основі відомі принципи управління, за яких пішла розробка методів раціоналізації виробництва й організації управління з позиції ефективності.

Розвитком теорії Тейлора на підприємствах займався американський капіталіст Г. Форд (1863-1947). Його теорія так і була названа — «фордизм», головною ідеєю якої була організація точно-масового виробництва та введення конвейерної зборки.

Організаційно-технічні принципи управління Форда полягають у наступному:

- строго вертикальна організація управління;
- масове виробництво з максимумом прибутку;
- розвинута стандартизація з швидким переходом на нові моделі;
- конвейер з глибоким розподілом праці;
- постійне удосконалювання управління;
- головна мета промисловості не тільки постачати споживачам продукцію, але й створювати споживачів;
- використання найрізноманітніших знань у різноманітній діяльності.

2.2. КЛАСИЧНА ШКОЛА У МЕНЕДЖМЕНТІ (ШКОЛА АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ)

Важливим напрямком у розвитку методичного інструментарію стала підготовка рекомендацій щодо того, як здійснювати адміністративну діяльність менеджерів, зайнятих плануванням, організуванням, кадровим складом, координацією, звітністю і складанням бюджету.

Погляд на організацію з точки зору широкої перспективи та прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій стимулювали розвиток **класичної школи в менеджменті (школи адміністративного управління)**. З її виникненням спеціалісти почали вивчати процеси вдосконалення управління на рівні організацій в цілому.

А. Файоль розбив всі можливі операції, які зустрічаються на підприємствах, на 6 груп:

1. Технічні операції (виробництво, обробка).
2. Комерційні операції (купівля, продаж).
3. Фінансові операції (залучення засобів та розпорядження ними).
4. Страхові операції (страхування та охорона майна і осіб).
5. Облікові операції (бухгалтерія, статистика тощо).
6. Адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль).

А. Файоль підкреслював, що яким би не було підприємство, ці шість груп операцій або суттєві функції зустрічаються в ньому завжди. Саме Файоль був першим дослідником, який класифікував вивчення менеджменту за його функціональними ознаками, і головним його внеском у теорію управління є розгляд останнього як універсального процесу, що складається з кількох взаємозв'язаних функцій.

Наступним важливим внеском А. Файоля в теорію ме-

неджменту є вироблення загальних принципів побудови структури організації. Однак, на думку Файоля, ці принципи повинні бути гнучкими і здатними пристосуватися до будь-яких запитів, оскільки «в адміністративних засадах немає нічого негнучкого та абсолютного; все в них є питанням міри. Майже ніколи не використовується один і той самий принцип у схожих умовах: потрібно враховувати різні та змінювані обставини, відмінності і заміну людей та багато інших змінних елементів».

Таких принципів управління, за Файолем, є чотирнадцять:

1. Розподіл праці.
2. Влада та відповідальність.
3. Дисципліна.
4. Єдність розпорядництва.
5. Єдність керівництва.
6. Підпорядкування індивідуальних інтересів загальному.
7. Винагорода персоналу.
8. Централізація.
9. Ієрархія.
10. Порядок.
11. Справедливість.
12. Стабільність персоналу.
13. Ініціатива.
14. Єдність персоналу.

Отже, для А. Файоля джерелом ефективності системи управління є управлінські принципи, головним суб'єктом використання яких повинна бути адміністрація.

Цілком очевидно, що практично всі названі принципи є корисними для організацій і сьогодні, незважаючи на зміни, що відбулися. А. Файоль стверджував, що сформульовані ним принципи управління придатні для використання не лише в економіці, а й в урядових закладах, в армії тощо.

Закономірним завершенням методичних розробок класичної школи стали праці М. Вебера, що створили чітку тео-

рію організації ідеального (бюрократичного) типу. Формальне закріплення поділу праці у керуванні стало фундаментом побудови ієрархічних структур як одного з найважливіших методів бюрократичної організації. Його основу склали рекомендації і правила примусової системи робіт і жорсткого нормування, що виключають індивідуалізований вплив працівників на виробництво. У цих умовах від людини не були потрібні ні ініціатива, ні творчість, ні самостійні рішення.

Крім того, Файоль склав перелік якостей, якими, на його думку, повинні володіти менеджери, та першим поставив проблему організованого навчання менеджменту.

На межі 20-х і 30-х років у США почали формуватися передумови, які через два десятиліття привели до якісно нової ситуації в управлінні. В умовах розпочатого переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства виникла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був чітко виражений соціологічний і психологічний нахил. Метою цих методів було усунення деперсоналізованих стосунків на виробництві та заміна їх концепцією співпраці між робітниками та підприємцями.

У період з 1936 по 1955 р. відбулися істотні зміни в проблемах, що постали перед закордонними корпораціями. Великі підприємства, що залучали величезні ресурси і капітали, активізували пошук шляхів і способів максимізації випуску продукції і росту ефективності виробництва. У цьому їм допомогли розробки школи людських відносин, що вивчали вплив соціальних і психологічних особливостей малих неформальних груп на результативність роботи організацій.

Серед рекомендацій школи необхідно відзначити методи залучення робітників до планування і нормування операцій, а також способи збагачення змісту і збільшення розмаїття праці, що мало ключове значення в умовах поглиблення спеціалізації. Поряд з цим в центрі розробок представників даної школи був пошук методів удосконалення праці учасників управління.

Вивчення людських відносин і поведінки людей на робочому місці, що використовує наукові положення психології і соціології, привело до обґрунтування методів, що враховують різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, використання влади й авторитету, оргструктури і комунікацій, лідерства, збагачення змісту роботи і якості трудового життя. Це забезпечувало підвищення ефективності роботи організації насамперед за допомогою більш повного використання потенціалу людських ресурсів.

У 50-ті роки розробки в галузі менеджменту розгорталися паралельно за п'ятьма напрямками: класичному, людських відносин, понеділкових наук, кількісному і системному підходах. Така різноманітність досліджень відповідала потребам післявоєнної економіки, в якій під впливом нових технологій (їхню базу склали ЕОМ і інформаційні системи) почали активно формуватися ринково-підприємницькі структури. Розвиток виробництва в сфері споживчих товарів і послуг призвів до значного росту числа середніх і малих організацій, що не орієнтувалися на масового споживача, а задовольняли попит окремих груп населення. Для ефективності розвитку цим організаціям були необхідні нові системи керування, що враховують динамізм зовнішнього середовища і дозволяють швидко пристосовуватися до її змін. Потребу в нових підходах до менеджменту відчували і найбільші корпорації, що посилювали в післявоєнний період конкурентне суперництво. Були потрібні методи, що, з одного боку, дозволяли б оптимізувати прийняті рішення, а з іншого — зберігати складні організаційні відносини між усіма складовими частинами великих організацій.

Ці запити задовольняли нові розробки, що базувалися на кількісному і системному підходах до менеджменту. Формування цих підходів було пов'язане з розвитком таких наукових напрямків, як теорія систем і дослідження операцій. Для рішення складних управлінських проблем у 60-ті роки стали широко використовувати математичні моделі і ме-

тоди оптимізації. Були розроблені й успішно застосовувалися в практиці менеджменту кількісні методи керування запасами, розподілом ресурсів, заміною застарілого устаткування. На основі цих методів зважувалися завдання масового обслуговування, вибору стратегії поведінки в умовах невизначеності. Визначення організації з позицій системного підходу істотно підвищило можливості управлінського контролю за всіма її параметрами, підсистемами й елементами.

2.3. НЕОКЛАСИЧНА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ (ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ СТОСУНКІВ)

До проблем мотивації праці теоретики менеджменту звернулися в 30-ті роки. Вчені дійшли висновку, що необхідно виробити нове розуміння ролі людської мотивації та поведінки людей в організаціях. Велика частка людської поведінки мотивується не логікою та фактами, а почуттями. Намагатися усунути цей емоційний, в чомусь ірраціональний елемент людської поведінки — значить, намагатися порушити цінності людей. Оскільки попередні школи менеджменту випускали з поля зору вказані аспекти, **школу людських стосунків** часто називають **неокласичною**.

Засновником цієї школи став американський соціолог та психолог **Елтон Мейо** (1880-1949). Фундаментом для його досліджень були здобутки у теорії психології людини, а саме праця Зігмунда Фрейда «Психологія підсвідомого». Основні тези Е. Мейо:

- люди в основному мотивують соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми;
- у результаті промислової революції та раціоналізації процесу праці сама робота значною мірою втратила привабливість, тому люди шукають задоволення в соціальних взаєминах;

- люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукань і засобів контролю, що використовуються керівниками;

- робітник виконає розпорядження керівника, якщо останній зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їх бажання бути зрозумілими.

Завдання менеджменту на цьому етапі розвитку управлінської думки полягало також у розвитку плідних неформальних контактів в організації, оскільки дослідження показали, що вони є вагомою організаційною силою, здатною або бойкотувати розпорядження, або сприяти їх реалізації. Тому неформальні стосунки ні в якому разі не можна ігнорувати, ними слід керувати на основі співпраці між робітниками та адміністрацією.

Отже, школа людських стосунків зосередилася, в основному, на методах **налагодження міжособистісних відносин** (концепція взаємин між членами колективу). Було доведено, що за умови виявлення більшого піклування керівництва про своїх підлеглих, рівень задоволення працівників повинен зростати, а це, в свою чергу, призведе до зростання продуктивності праці. Рекомендувалось використовувати прийоми управління людськими стосунками, які охоплювали більш ефективні дії безпосередніх керівників, консультації з робітниками та надання їм ширших можливостей для спілкування на роботі.

Особливості цієї концепції зводяться до такого:

- Більшість людей бажають, щоб їх не лише любили, поважали, але й щоб їм давали можливість брати участь у здійсненні гідних цілей.

- Основним обов'язком керівника є створення такої обстановки, при якій підлегли можуть спрямувати всі свої здібності на досягнення цілей організації. При цьому він повинен прагнути до розкриття та використання на практиці всіх своїх творчих здібностей.

- Керівник повинен забезпечити участь персоналу у вирішенні як дуже важливих, так і поточних питань. Чим важ-

ливішим є рішення, тим більш енергійними повинні бути спроби залучити підлеглих до його прийняття.

- Керівник повинен безперервно прагнути до того, щоб підлеглі ширше використовували самоконтроль та прагнули до визначення напрямів своєї діяльності за ступенем розвитку та вияву своїх знань та здібностей.

- З використанням керівником досвіду, знань та творчих здібностей своїх підлеглих підвищуватимуться якість рішень і роботи.

- Задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

2.4. КІЛЬКІСНА ШКОЛА В МЕНЕДЖМЕНТІ

Основним завданням **кількісної школи в менеджменті** є забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття рішень. Представники інженерних наук, статистики, математики зробили вагомий внесок у розвиток кількісної школи. Суттєво впливає на впровадження рекомендацій цієї школи і процес комп'ютеризації.

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

Найбільш відомими представниками цієї школи є: Д. Мрач, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вубворт, Д. Томпсон, Н. Лоуренс.

Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій (процедур):

1. Виявлення операційної проблеми;
2. Вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактно;
3. Надання змінним моделям кількісних значень з метою описання кожної зміни та пов'язання між собою.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики:

1. Головна увага зосереджується на **прийнятті рішення**. Основний кінцевий результат аналізу повинен втілюватися у вигляді керуючого впливу. Процес прийняття рішення є головною складовою частиною повсякденної діяльності керівників виробництва.

2. Критерієм обирається **економічна ефективність**. Вибір керуючого впливу повинен здійснюватися на основі порівняння величин, які характеризують стан підприємства і впливають на його процвітання в майбутньому (витрати, доходи, норма прибутку тощо).

3. Використання **формалізованих математичних моделей**, які є, по суті, можливими варіантами вирішення проблеми.

Модель — це форма зображення реальності. Звичайно, модель спрощує реальність або зображує її абстрактно. Моделі полегшують розуміння складностей реальності. Процедури перетворення даних повинні бути досить зрозумілими і докладними, щоб будь-який аналітик міг отримати на основі однакових даних одні й ті ж результати.

4. **Залежність від комп'ютера**. Необхідність використання комп'ютера пояснюється складністю математичних моделей, великим обсягом даних, а також значною кількістю обчислень, які виконуються при вирішенні моделей.

У вітчизняній економіці поступово формуються умови для суттєвого підвищення ефективності та прибутковості роботи підприємств, їх орієнтації на реального споживача.

Підсумок

Таким чином, погляди на управління розвивались в міру того як розвивались суспільні відносини, здійснювався бізнес, удосконалювались технології виробництва, з'являлись нові засоби зв'язку та обробки інформації.

Отже розвиток теорії та практики менеджменту розглядається з виділенням наукових підходів і шкіл управління.

Контрольні питання та завдання

1. Розгляньте основні напрямки дослідження та принципи школи наукового управління Ф.Тейлора.
2. Покажіть, в якому напрямку розвинуті ідеї школи наукового управління представниками класичної адміністративної школи управління А. Файоля.
3. Покажіть напрямки розвитку менеджменту, які закладені в принципах школи людських відносин Е. Мейо.
4. Розгляньте основні риси кількісної школи наукового управління.

ТЕМА 3. НАЦІОНАЛЬНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

Вступ

Розглядається сутність та порівняльна характеристика моделей національного менеджменту, зокрема розглядаються японська, американська та українська школи менеджменту.

Розкривається зміст наукових підходів до управління, які формують фундамент для сприймання менеджменту як специфічної, комплексної системи, що постійно розвивається.

Розглянуті теорії і концепції менеджменту та етапи розвитку управлінської думки.

3.1. МОДЕЛІ НАЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Теорія і практика менеджменту демонструють два чітко сформованих підходи в управлінні — **японську та американську моделі менеджменту**. При збігу загальних, стратегічних напрямів боротьби за лідерство існують і особливості в підходах провідних японських та американських компаній до того, як забезпечити свої переваги в економічному суперництві на світовому ринку. **Принциповою відмінністю двох** названих моделей менеджменту є те, що японська побудована на колективізмі, а американська — на індивідуалізмі та конкуренції між людьми. Всі інші відмінності є похідними від названої вище (табл. 3.1).

Слід підкреслити, що сьогодні відбувається взаємне збагачення підходів (моделей) у менеджменті.

Українська модель менеджменту. Чи існує вона взагалі? На думку І.Каганця, така модель повинна не лише існувати, а й враховувати як особливості національної ментальності, так і конкретні умови сьогодення.

Національна ментальність пояснюється українським характером, започаткованим складовими двох типів української культури:

— «хліборобської» — м'якість, тоталітарність, чуйність, мрійливість, милосердя;

— «лицарської» (козацької) — діловитість, рішучість, наполегливість, точність, конкретність, справедливість.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту

Критерії	Японська модель	Модель США
1	2	3
1. Характер прийняття управлінських рішень консенсусу	Прийняття рішень за принципом	Індивідуальний характер прийняття рішень
2. Відповідальність	Колективна	Індивідуальна
3. Структура управління	Нестандартна, гнучка	Суворо формалізована
4. Характер контролю	Колективний	Індивідуальний контроль керівника
5. Організація контролю	М'який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю
6. Оцінка результатів діяльності керівника	Уповільнена оцінка роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі
7. Оцінка якостей керівника	Вміння здійснювати та контролювати координацію дій	Професіоналізм та ініціатива
8. Спрямованість управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація управління на окрему особу, увага до людини як до виконавця
9. Оцінка результатів діяльності персоналу	Досягнення колективного результату	Досягнення індивідуального результату

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
10. Стосунки з підлеглими	Особисті неформальні стосунки	Формальні стосунки
11. Кар'єра	Просування по службі з урахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Ділова кар'єра зумовлюється особистими досягненнями
12. Підготовка керівників	Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
13. Оплата праці	Оплата праці за показниками	Оплата праці за індивідуальні роботи групи, стажем, досягненнями
14. Термін зайнятості на фірмі	Довгострокова зайнятість керівника на фірмі, довічний найом	Зайнятість на контрактній, договірній основі, короткостроковий найом
15. Загальний принцип управління	«Знизу догори»	«Зверху донизу»
16. Штатний розклад	Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень
17. Підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки

Для створення та реалізації «власної» моделі менеджменту, яка дасть можливість у конкретних умовах економічного розвитку України вивчати та узагальнювати прогресивну управлінську практику, розроблені основні напрями розвитку науки управління. Ці напрями об'єднані в так звану систему «нова управлінська парадигма»:

- Висувається проблема гнучкості і адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища.

- Головні передумови успіху підприємства знаходяться у зовнішньому середовищі. Підприємство як система не самозабезпечується, а залежить від ресурсів, що надходять ззовні.

- Застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким вся організація всередині підприємства є відповіддю на різні дії ззовні.

- Визнання соціальної відповідальності менеджменту. Організація спільної роботи, в процесі якої кожна людина може максимальною мірою розкрити свої можливості.

- Основними факторами є лідерство, стиль керівництва, кваліфікація і культура працюючих, мотивація поведінки.

Сучасний менеджмент — це комплексна інноваційна наука, яка тільки зароджується разом із формуванням ринкової економіки, розвитком підприємництва в Україні, створенням конкурентних умов і конкурентоспроможності, формуванням сприятливих передумов для активізації діяльності підприємців на засадах економічної свободи і відповідальності.

Впровадження моделі управління або комбінація елементів декількох моделей на практиці часто супроводжується ускладненнями, пов'язаними з їх прийняттям або відхиленням. Існуючі організаційні структури, співвідношення сил та інтересів, а також особистості відносини співробітників зруйнували б будь-яку концепцію, якою б обґрунтованою теоретично вона не була. Тому вибір моделі управління, відповідно даному підприємству, — це комплексна проблема прийняття рішення. Часто для її вирішення у фірмах запрошують експертів зі сторони. У разі аналізу різних моделей управління, які містять різноманітні концепції та методи, важливе значення має національний аспект, без урахування якого неможливе впровадження на практиці передового досвіду управління.

3.2. СУЧАСНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, оскільки для них характерний погляд на управління як багатопланове, комплексне явище, що змінюється, зв'язане з внутрішнім і зовнішнім оточенням організації.

Ключові положення сучасної системи поглядів на менеджмент:

1. Відмовлення від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, згідно з яким успіх організації залежить від управління внутрішніми факторами. На перше місце висувається проблема гнучкості й адаптування до постійно мінливого зовнішнього середовища.

2. Використання в управлінні теорії систем, тобто розгляд організації в єдності її складових частин, нерозривно зв'язаних із зовнішнім світом.

3. Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація усередині підприємства є не що інше, як відповідні дії на різні зовнішні фактори.

4. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством у цілому і перед окремими людьми, що працюють в організації.

У сучасному менеджменті розрізняють *системний, ситуаційний, процесний, поведінковий, директивний, оптимізаційний, маркетинговий, функціональний, відтворюваний, нормативний, комплексний, динамічний та інтеграційний* підходи.

Системний підхід до управління почали застосовувати наприкінці 50-х років ХХ в. Основні представники — американські дослідники Ч. Бернارد, П. Друкер, Н. Вінер, К. Шеннон.

Відповідно до цього підходу організація розглядається як система — якась цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у харак-

теристику цілого. Організація є складною (що знаходиться під впливом внутрішніх факторів), відкритою (що знаходиться під впливом зовнішніх факторів), соціотехнічною (людина — техніка) системою. Усі підсистеми (елементи) взаємозалежні як по вертикалі, так і по горизонталі.

Системний підхід — це не набір якихось принципів або правил для менеджерів, а спосіб мислення стосовно управління організацією. Він вимагає комплексного рішення будь-яких проблем організації.

Найбільш популярною теорією системного підходу є теорія «7-С», що розробили наприкінці 80-х років ХХ в. Т. Питерс і С.Р. Уотермен.

Ситуаційний підхід до управління розроблений наприкінці 60-х років ХХ в. і впливає із системного підходу до управління. Саме він був покладений в основу рішення таких ключових проблем менеджменту останньої третини ХХ ст., як стратегічне планування, культура управління, інноваційний менеджмент. Ситуаційний підхід припускає вибір прийомів і методів, що максимально відповідають конкретним умовам. Це дозволяє враховувати всю сукупність факторів, що впливають на організацію у той чи інший період.

Менеджмент став менше спиратися на механічні і раціоналістичні вирішення, що базуються винятково на кількісному інструментарії. Справа в тім, що ці методичні підходи вступили у протиріччя з новими економічними реаліями: передові технології зажадали не стільки виконання, скільки простору для прояву індивідуальної ініціативи, а різке ускладнення взаємозв'язків між організаціями і безпосередність поводження навколишнього середовища стали руйнувати самі точні й обгрунтовані оптимізаційними розрахунками стратегії і плани.

Ситуаційний підхід припускає, що результати тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть істотно розрізнятися. Тому, здійснюючи необхідні управлінські дії, менеджери зобов'язані виходити із ситуації, у якій вони функціонують.

Логічно, що на останньому етапі увага дослідників переключається з планів на людей, що їх реалізують; з детально виконаних розрахунків на формування культури, що повинна об'єднати людей, створювати творчу атмосферу в організації. Цьому сприяв вплив безлічі чинників, серед них особливе значення мали такі, як еволюція моральних цінностей, підвищення вимог до якості продукції і послуг, що різко підсилювало конкуренцію.

Система — це сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які, постійно взаємодіючи, визначають її характер. Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів, як структура, завдання, технологія, люди і цілі. Існують закриті (мають фіксовані жорсткі межі, не залежать від навколишнього середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Всі організації є відкритими системами.

Великі частини систем самі можуть утворювати системи, які стосовно першої системи можна називати підсистемами (цехи, відділи тощо). Цей поділ можна продовжити. Слід вивчати всі підсистеми організації (технічну, економічну, соціальну та ін.). Попередні школи зосереджували увагу на якійсь одній підсистемі, а це призводило до невдач (наприклад, біхевіористи¹ вивчали тільки соціальну підсистему).

В останнє десятиліття ХХ ст. конкурентними стали ті підприємства, які швидше адаптувалися до змін. Тому усі стратегії у більшості базуються на методичних розробках, що забезпечують ефективне управління організаційними зрушеннями.

Рекомендації менеджерам по управлінню з погляду ситуаційного підходу:

— управлінський персонал зобов'язаний вміти аналізувати ситуацію в залежності від факторів, що у той або інший

¹ **Біхевіористи** — науковий напрям в психології, менеджменті та інших дисциплінах, який вивчає поведінку людей та її залежності від різних факторів впливу.

момент впливають на організацію (які з них головні і другорядні, що може відбутися при зміні одного або декількох з них).

- необхідно вибрати відповідний варіант дій, що найбільшою мірою буде відповідати сформованій ситуації.

- при необхідності в організації повинні бути передбачені можливості для її змін і пристосування до виникаючих ситуацій.

- управління повинне призвести до відповідних змін, що дозволяють пристосуватися до сформованої ситуації.

При цьому менеджер повинен:

- розуміти процес управління, аспекти індивідуальної та групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивації і контролю, кількісні методи прийняття рішень;

- уміти оцінювати сильні та слабкі сторони методик, які використовуються;

- правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль у даній ситуації і ефект від змінних величин;

- знаходити прийоми менеджменту, які матимуть найменший негативний ефект.

Головним методом вирішення проблем бізнесу нині вважається розвиток лідерства. На відміну від менеджменту, що механічно маніпулює системами, структурами, людьми і показниками (у літературі цей тип керування одержав назву менеджеризму), основу лідерства складають гуманізм в управлінні спільною працею, створення творчої атмосфери і колективної зацікавленості у досягненні результатів. Робота в жорсткій відповідності з товстими зводами інструкцій і розпоряджень замінюється ініціативою кожного.

До основних ситуаційних теорій відносяться теорія адаптації, теорія глобальної стратегії.

Процесний підхід до управління вперше запропонували представники школи адміністративного управління (зокрема, А. Файоль), що намагалися описати функції менеджера як незалежні один від одного.

Однак процесний підхід розглядає функції управління як взаємозалежні. Відповідно до цього підходу — це процес, що складається з взаємозалежних дій — функцій управління. У свою чергу кожна функція управління являє собою процес, що складається з взаємозалежних дій.

Поведінковий підхід до управління націлений на розвиток людського капіталу, накопичення інтелектуального потенціалу. Вкладення інвестицій у людину — розвиток знань, розвиток особистості, творчих здібностей, підвищення ефективності людських ресурсів. У цьому підході робиться акцент на мотивацію як спонування до ефективної діяльності, досягнення цілей організації та людини.

Директивний підхід до управління полягає у регламентуванні функції правових обов'язків, нормативів якості, витрат, елементів менеджменту у нормативних актах (наказах, розпорядженнях, стандартах, інструкціях, положеннях тощо).

Оптимізаційний підхід до управління орієнтований на оптимізацію будь-яких параметрів системи на основі застосування наукових підходів і сучасних методів аналізу, прогнозування та оптимізації.

Маркетинговий підхід до управління полягає у орієнтуванні управлінської підсистеми менеджменту при вирішенні будь-яких задач на споживача.

Функціональний підхід до управління — споживач, будь-який об'єкт розглядається не як об'єкт як такий, а як сукупність функцій, які треба виконати для задоволення потреб.

Відтворюваний підхід до управління орієнтований на постійне відновлення виробництва об'єкту для задоволення потреб визначеного ринку з меншими, порівняно з найкращим об'єктом на даному ринку, сукупними витратами на одиницю корисного ефекту. Таким чином, майбутній стан системи значно вище ніж теперішній.

Нормативний підхід до управління полягає у встанов-

ленні нормативів управління за всіма підсистемами менеджменту.

Комплексний підхід до управління виражається у одночасному дослідженні технічних, економічних, екологічних, соціальних, психологічних, організаційних аспектів вирішення проблем або підвищення конкурентоспроможності об'єкту.

Динамічний підхід до управління — будь-який об'єкт, процес, явище знаходяться у динамічному розвитку, причино-наслідкових зв'язках та підпорядкованості.

Інтеграційний підхід до управління — дослідження та посилення взаємозв'язків між всіма компонентами системи, життєвого циклу, суб'єктами, рівнями.

Таким чином, процес управління є сума усіх функцій: планування, організації, координації, регулювання, адміністрування, мотивації, контролю, обліку, аналізу.

3.3. ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

У 1920 р. німецький соціолог М. Вебер розробив **теорію «ідеальної бюрократії»**. Основні елементи побудови організації, що забезпечують швидкість, точність, порядок, визначеність і передбачуваність:

- чіткий поділ праці на базі функціональної спеціалізації;
- жорстко визначена ієрархічна система розподілу влади;
- система правил і норм, що визначають права й обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях;
- відсутність особистісного початку у відносинах між співробітниками;
- прийом до організації на основі компетентності і потреб;
- чітка система кар'єри, що забезпечує кваліфікованим працівникам просування по службовим сходам;
- стратегія довічного наймання співробітників.

У 80-і роки ХХ в. американські дослідники Г. Пітерс, Р. Уотермен, Р. Паскаль, Э. Атос розробили **теорію «7-С»**.

Відповідно до цієї теорії ефективно функціонувати і розвиватися в сучасних умовах можуть тільки організації, у яких менеджери підтримують у гармонічному стані систему, що складається з семи елементів:

- стратегії;
- структури;
- системи;
- штату;
- стилю;
- кваліфікації;
- розділених цінностей.

Зміна хоча б одного з елементів вимагає відповідної зміни інших.

Концепцію управління по цілям у 50-і роки ХХ в. запропонував видатний американський теоретик в області управління П. Друкер.

Суть концепції: керування повинне починатися з розробки цілей і тільки потім переходити до формування функцій і системи взаємодії. Кожен керівник повинен мати декілька чітких цілей у рамках покладених на нього обов'язків.

Цілі не тільки доводяться до менеджерів зверху, але і погоджуються, обговорюються з ними (до менеджерів нижчого рівня включно). Цілі не є постійними, вони переглядаються в зв'язку зі змінами внутрішніх і зовнішніх умов. Необхідно постійно оцінювати досягнуті результати; при цьому важливо розробити системи показників.

Американський вчений в області лідерства Д. Мак-Грегор у 60-і роки ХХ в. розробив **теорію «Х» і «У»**. В основі цієї теорії лежать два типи управління, що відбивають погляди на працівників з боку менеджерів:

— теорія «Х» — звичайній людині властива уроджена нелюбов до роботи і бажання уникнути її. Змусити більшості людей працювати можна тільки примусом, за допомогою на-

казів, контролю і погрози покарання. «Середня» людина намагається не брати на себе відповідальність і бажає, щоб ним керували;

— теорія «У» — люди по природі не пасивні. У залежності від умов праці людина може сприймати роботу як задоволення або як покарання. Людям властиві самоконтроль і почуття відповідальності.

Управління типу «У» більш ефективно.

У 1981 р. американський професор У. Оучи на основі вивчення японського досвіду управління розробив **теорію «Z»**.

Вихідним пунктом цієї теорії є положення про те, що людина — основа будь-якої організації і від неї в першу чергу залежить успіх.

Головні ідеї теорії «Z»:

- довгострокове наймання кадрів;
- групове прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- ретельна оцінка кадрів і їх помірне кар'єрне просування;
- невизначений, неформальний контроль за допомогою чітких і формалізованих методів;
- неспеціалізована кар'єра;
- всебічна турбота про працівників.

Теорія «Z» вважається продовженням теорії «X» і «У» Д. Мак-Грегора.

3.4. ЕТАПИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

Науковці виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів.

I етап (жовтень 1917 — березень 1921). Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізованого управління виробництвом, централізму, організаційні

методи управління, диктатури та державного регулювання.

II етап (1921-1928). Здійснювалося подальше удосконалення адміністративного управління виробництвом, зроблено спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.

III етап (1929-1945) пов'язаний з організацією індустриальної бази суспільного виробництва і присвячувався вдосконаленню структур управління, методів підбору та підготовки кадрів, плануванню й організації виробництва.

IV етап (1946-1965) характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвело до поглиблення адміністрування.

V етап (1965-1975). Здійснено спробу господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність економічних реформ у рамках адміністративно-командної системи.

VI етап (1975-1985) характеризується все глибшим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і істотних економічних реформ, проведення яких слід віднести до *VII етапу*.

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

1-й — робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою за нормативним розподілом прибутку.

2-й — застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої за нормативним розподілом доходу, розвиток орендних відносин.

3-й — впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи.

4-й — впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління.

5-й — початок ринкових реформ. Реалізація цього підстапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

Управління господарським механізмом і суспільним виробництвом являє собою сукупність методів, форм ведення господарства, взаємопов'язаних та планомірно діючих структур, що забезпечують найбільш ефективний розвиток усього народногосподарського комплексу України, який сьогодні повинен об'єднувати державні та приватні формування.

Підсумок

Викладені теорії та концепції менеджменту дозволяють зробити висновок, що особливостями сучасного менеджменту є соціологізація, гуманізація, психологізація, етика та культура.

Розглянуті наукові підходи до управління в комплексі їх застосування дозволяють бачити менеджмент як систему, її унікальність з точки зору технології менеджменту, яка відображає індивідуальні особливості менеджера. Наукові підходи – це результат інтелектуального розподілу праці.

Також розглянута порівняльна характеристика японської та американської моделі менеджменту, їх принципові відмінності та нова парадигма управління. В якості підсумку, розкриті основні етапи розвитку управлінської думки.

Контрольні питання та завдання

1. Розгляньте особливості і характерні риси школи М. Вебера, яка базується на системно-ситуаційному підході до розв'язання господарських проблем.

2. Сформулюйте основні відмінні характеристики теорій менеджменту.
3. Розкрийте сутність відтворювального підходу до управління.
4. Покажіть, як використовується динамічний підхід до управління.
5. Яку роль відіграє поведінковий підхід до управління.
6. Як пов'язані функціональний і процесний підходи до управління? В чому їх різниця?
7. В чому полягає сутність нормативного підходу до управління та як вона відображається в директивному й інтеграційному підходах?
8. У чому полягають головні відмінності між японською та американською моделлю менеджменту. Які з цих рис властиві вітчизняному менеджменту.
9. Розкрийте ключові положення сучасної системи поглядів на менеджмент.
10. Охарактеризуйте основні етапи розвитку управлінської думки.

ТЕМА 4. ОСНОВИ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Вступ

Мета – систематизоване представлення сутності, змісту та логіки мотивації. Привернути увагу на фактори, які впливають на формування механізму мотиваційного процесу.

4.1. ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ І ЇЇ РОЛЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ. ПОТРЕБИ І ІНТЕРЕСИ МОТИВАЦІЇ.

У поведінці людини можна виділити дві функціонально взаємозалежні сторони: регулятивну і спонукальну. Регулятивна сторона забезпечує гнучкість і стійкість поведіння в різних умовах. Поведінка регулюється за допомогою різних психічних проявів, таких як відчуття, сприйняття, увага, мислення, пам'ять, мова, здібності, темперамент, характер, емоції. Спонукальна сторона забезпечує активність і спрямованість поведіння. Опис цієї сторони поведіння зв'язано з поняттям мотивації.

Поняття **мотивації** вживається в двох змістах:

— як *система факторів*, що викликають активність організму і визначають спрямованість поведіння людини; до них відносяться потреби, мотиви, наміри, мети, інтереси, прагнення;

— як *характеристика процесу*, що забезпечує поведінкову активність на визначеному рівні, іншими словами — мотивування.

Розглянемо більш докладно поняття, зв'язані з мотивацією у першому значенні. Найбільш важливе з них — «потреба».

Потреба — це стан нестачі в чому-небудь. Потреби є у всіх живих істот; вони активізують організм, направляють його на пошук того, що в даний момент необхідно йому.

Основними характеристиками потреб є:

- сила;
- періодичність виникнення;
- способи задоволення;
- предметний зміст.

Мотиваційну сферу людини описує також поняття «мотив» (від лат. *movere* — надавати руху, штовхати). **Мотив** — це предмет, засіб задоволення потреби. При одній і тій же потребі мотивами поведінки, що спостерігається, можуть бути різні предмети. Мотиви є тільки у людини. Помічено, що потреба сама по собі не може бути мотивом поводження, так як може породити тільки ненаправлену активність організму. А спрямованість і організованість поводження забезпечуються лише мотивом — предметом цієї потреби. Мотиви, на відміну від потреб, потенційно усвідомлювані.

Мета — це усвідомлюваний результат, на який спрямоване поводження, очікуваний результат діяльності людини.

Потреби, мотиви, цілі — основні складові мотиваційної сфери людини (рис. 4.1).

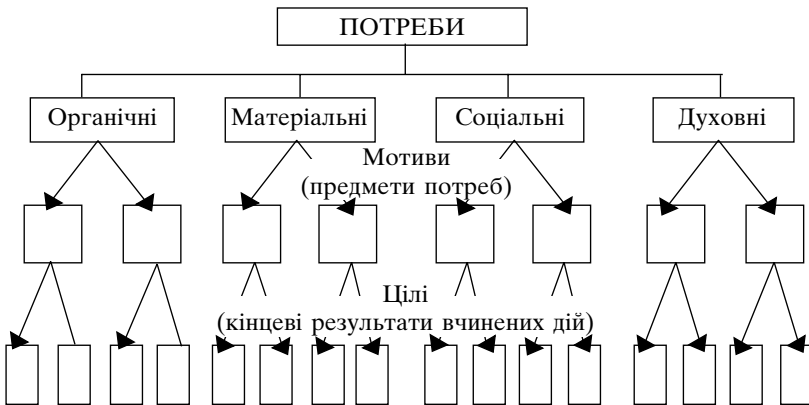


Рис. 4.1. Мотиваційна сфера людини

Кожна потреба може реалізуватися в багатьох мотивах, а будь-який мотив може задовольнятися різною сукупністю цілей.

Мотивацію класифікують за кількома основними ознаками (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Класифікація мотивації

Ознака класифікації	Види мотивації
За групами основних потреб	Матеріальна
	Трудова
	Статусна
За способами мотивації	Нормативна
	Примусова
	Стимулююча
За джерелами виникнення мотивів	Внутрішня
	Зовнішня
За спрямованістю на досягнення цілей	Позитивна
	Негативна

Матеріальна мотивація — це прагнення до достатку, вищого рівня життя. Вона залежить від рівня особистого доходу, його структури, від диференціації доходів в організації та суспільстві, від дієвості системи матеріальних стимулів, яка застосовується в організації, де працює людина.

Трудова мотивація — залежить від змісту, умов, режиму роботи, організації трудового процесу. Значна кількість людей має потребу в змістовній, важливій, корисній роботі, зацікавлена в перспективах професійного росту, відчуває самоповагу, якщо результати їх праці високо цінуються. Загалом трудова мотивація пов'язана, з одного боку, із змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого — із самовиявленням, самореалізацією працівника.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною причиною прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу, працювати в престижних, соціально важливих сферах організації. Крім того, людині властиве прагнення до лідерства в колективі, до вищого неофіційного статусу. Підтекстом статусної мотивації може бути бажання стати визнаним спеціалістом своєї справи, неформальним лідером, користуватися авторитетом.

Нормативна мотивація — спонукання особи до певного типу

поведінки за допомогою соціально-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного заряду тощо.

Примусова мотивація — ґрунтується на використанні влади страху і загрози погіршення задоволення потреб підлеглого за невиконання ним вимог керівника.

Стимулююча мотивація — вплив не безпосередньо на особу, а на зовнішні обставини за допомогою благ — стимулів, які спонукають працівника до необхідної поведінки.

Внутрішня мотивація має місце, якщо мотиви породжує сама людина, яка вирішує важливе для себе завдання. Прикладом такої мотивації може бути прагнення до досягнень, до завершення роботи, пізнання, бажання боротьби, страх та ін. На основі внутрішньої мотивації люди діють більш сумлінно, спокійно, швидко, витрачають менше зусиль, краще сприймають завдання і засвоюють знання. Внутрішнє спонукування до дій є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Для підтримки внутрішньої мотивації підлеглих менеджер повинен визначити їх потреби і знайти адекватні способи їх задоволення.

Зовнішня мотивація діяльності підлеглих з виконання завдань забезпечується впливом зовнішніх чинників, наприклад, винагородою за роботу, розпорядженнями, правилами поведінки тощо.

Чіткого розподілу між внутрішньою і зовнішньою мотиваціями не існує. Багато мотивів в різних ситуаціях може виникати як з внутрішніх, так і з зовнішніх причин. Керівникам важливо знати про наявність цих двох типів мотивації, тому що ефективне управління може базуватися тільки на поєднанні внутрішньої та зовнішньої мотивацій підлеглих.

Позитивна мотивація сприяє ефективному досягненню визначених цілей. Засобами її є матеріальна винагорода у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення статусу працівника, доручення важливих, цікавих, відповідальних завдань.

Негативна мотивація перешкоджає досягненню визначених цілей. Це матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, зняття з посади.

Мотиваційну сферу людини характеризують такі параметри:

- розвиненість (характеризує якісну розмаїтість мотиваційних факторів);
- гнучкість (описує рухливість зв'язків між різними рівнями

організації мотиваційної сфери – потребами і мотивами, мотивами і цілями, потребами і цілями);

– ієрархічність (характеризує рангову упорядкованість мотиваційної сфери).

Крім того, як побудники людського поведіння розглядаються інтереси, бажання і наміри, задачі, оцінка досягнення мети.

Інтерес — це когнітивно-мотиваційний стан пізнавального характеру, зв'язаний з одною центральною потребою. Він може бути викликаний, наприклад, різними подіями, будь-яким іншим подразником (слуховим, зоровим). Інтересові відповідає особливий вид діяльності — орієнтовно-дослідницька, вищим рівнем якої є наукові і художньо-творчі вишукування. Така діяльність властива тільки людині.

Бажання і наміри — це ситуативно виникаючі суб'єктивні стани, що швидко змінюють один одного, а також відповідають умовам виконання дій, що змінюються.

Задача — це приватний ситуативно-мотиваційний фактор, що виникає в ході виконання спрямованих на досягнення визначеної мети дій.

Оцінка — це мотиваційний фактор, що дозволяє виявити, наскільки повно індивід виконує свої задачі.

У плані впливу створення мотивів можна позначити як **мотивування** — процес спонукування до діяльності і спілкування для досягнення особистих цілей або цілей організації. Іншими словами, мотивувати — значить, створювати потяг або потребу, що спонукують діяти з визначеною метою. Потреба є внутрішнім, а ціль — зовнішнім аспектом мотивації. У цьому випадку під мотивами звичайно розуміють активні рушійні сили, що визначають поведіння людини. Мотивувати людину — значить торкнутися його важливих інтересів, створити йому умови для самореалізації в процесі життєдіяльності за таких умов:

– людина повинна усвідомлювати, що таке успіх (реалізація мети). Необхідно разом з ним формулювати цілі, у досягненні яких він особисто зацікавлений;

– людина повинна мати можливість реалізувати себе в праці;

– людина повинна відчувати своє значення.

Синонімом умотивованості в сфері управління може бути прагнення робити працю радісною. Мотивування — це не маніпулювання. Критерієм оптимальної мотивації є прагнення до того, щоб керівництво і співробітники були задоволені. Не існує якогось одного, най-

кращого способу мотивації. Те, що ефективно при мотивуванні одних людей, може бути несуттєвим для інших.

Загальновідомо, що можна навмисне впливати на людей для успішного виконання задач, що стоять перед організацією. Існуючі концепції мотивації прийнято розділяти на дві групи: змістові і процесуальні (рис. 4.2).

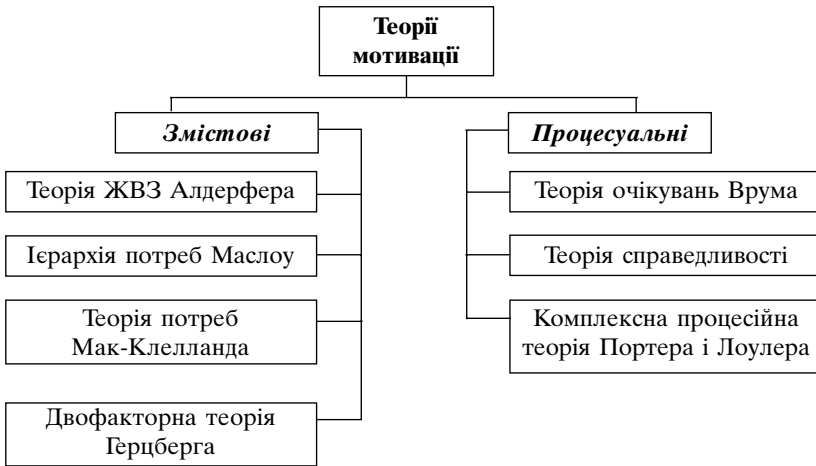


Рис. 4.2. Класифікація теорій мотивації

У наступному параграфі буде докладно розглянута кожна група.

4.2. ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

4.2.1. ТЕОРІЯ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ

Змістові теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення.

Сучасніші процесуальні мотиваційні теорії ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набу-

тий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

Для встановлення пропорцій використання внутрішніх і зовнішніх винагород у процесі мотивації адміністрація повинна визначити і чітко уявляти потреби своїх працівників. У цьому і полягає основна мета змістових теорій мотивації.

Змістові теорії намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії. Вони аналізують людські потреби та допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди цінуватимуть, а які ні. Це робиться при визначенні обсягу та змісту роботи виконавців.

Серед багатьох існуючих змістових теорій мотивації визначимо чотири основних, які вже стали класичними: Маслоу, Альдерфера, Мак-Клелланда та Герцберга.

Одним із перших вчених-біхевіористів, з робіт якого керівники дізналися про складність людських потреб та їх вплив на мотивацію до праці, був Абрахам Маслоу. У 40-х роках XX ст. він створив теорію «ієрархії потреб» (рис. 4.3).

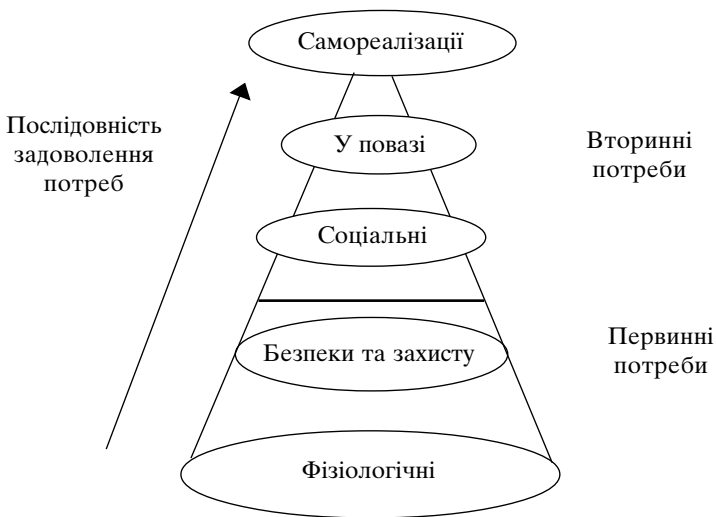


Рис. 4.3. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Це була одна з перших спроб класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку. Згідно з теорією потреби розподіляються на 5 рівнів:

1. Фізіологічні потреби вимагають задоволення для існування людей. Вони передбачають потреби у їжі, воді, сні, наявності притулку, де можливий повноцінний відпочинок і відновлення кондицій, статевий потяг, словом, все, що сприяє підтриманню життєдіяльності людини на належному рівні.

2. Потреби у безпеці та захисті передбачають такі компоненти: наявність робочого місця, яке забезпечувало б відповідний рівень оплати праці та давало б перспективи на пенсію, гарантію медичного обслуговування, страхування життя та майна від нещасних випадків, стихійного лиха та ін. Ці потреби іноді називають потребами завтрашнього дня. Вони дають впевненість у майбутньому і захищають від фізичних та психологічних небезпек.

3. Соціальні потреби або потреби в належності — це термін, який характеризує відчуття належності до когось чи до чогось (окремої людини, сім'ї, колективу, організації), відчуття, що тебе сприймають оточуючі, соціальна взаємодія та підтримка. Людина ототожнює себе з однопумцями чи колегами по роботі, відчуває себе часткою певного колективу, групи чи організації, поділяє спільні цілі та інтереси. Дружба, інформаційний обмін, взаємодопомога та взаємовиручка, мікроклімат в колективі, солідарність, лояльність — це складові соціальних потреб.

4. До потреб у повазі належать самоповага, визнання власних досягнень, почуття власної гідності, незалежність, компетентність, повага оточуючих, набутий досвід, імідж, соціальний статус, увага, пошана.

5. Потреба самореалізації — це можливість застосувати у повсякденному житті власний творчий потенціал. Людина досить рідко повністю використовує всі грані власного таланту, доводить до завершення свої потенційні можливості, задуми та мрії. Адже для цього необхідні певні повноважен-

ня та право використовувати обмежені організаційні ресурси і працю підлеглих. Людина обирає професію за своїми схильностями, здібностями, уподобаннями. З часом вона робить кар'єру, вдосконалює майстерність, набуває практичних навичок і досвіду. У вигляді хобі реалізує потребу в інших видах діяльності. Потреби у самореалізації залежать від амбіційності, честолюбства, рівня розвитку у тій чи іншій галузі, кола інтересів, обдарованості, ретельності та наполегливості у досягненні мети тощо.

Задоволена потреба втрачає свій мотивуючий вплив на поведінку конкретної людини. Потреби виникають і вимагають свого задоволення у порядку класифікації, тобто потреби нижчих рівнів вимагають вирішення і формують лінію поведінки людини раніше, ніж на мотивацію почнуть діяти потреби вищих рівнів. Отже, задоволення потреб мусить відбуватися по висхідній, відповідно до ієрархії. До того ж, на думку Маслоу, якщо нижчий рівень потреб не задоволений, то людина має спуститися (у межах піраміди потреб), повернутись назад і задовольнити їх. З розвитком людини як особистості її потенціал постійно розширюється, тому потреба в самореалізації ніколи не буде повністю задоволена. Через це процес мотивації поведінки через потреби нескінченний.

4.2.2. ТЕОРІЯ ЖВЗ К. АЛЬДЕРФЕРА. ТЕОРІЯ ТРЬОХ ПОТРЕБ МАК-КЛЕЛЛАНДА

Теорія ієрархії потреб не знайшла одностайної підтримки, тому були запропоновані деякі модифікації до неї. Найвідоміше вдосконалення запропонував Клейтон Альдерфер — так звану «**теорію ЖВЗ**», яка складається з трьох рівнів потреб, де **Ж** означає життєві потреби, тобто фізіологічні потреби і потреби безпеки, **В** — потреби взаємин, що пов'язані з міжособовими стосунками, і **З** — передбачає необхідність зростання для потреб поваги і самореалізації. Теорія ЖВЗ не

поділяє постулат, що зростання рівнів потреб відбувається за вертикаллю вгору, а заснована на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших.

Ще один видатний теоретик у галузі мотиваційних змістових досліджень — Девід Мак-Клелланд. Він віддавав належне працям Маслоу, не заперечував його висновків, але вважав теорію ієрархії потреб не зовсім досконалою. Мак-Клелланд запропонував власну теорію — «**триох потреб**», де наголошує на потребах вищих рівнів, бо, на його думку, потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення (під час еволюції людства та суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше і сучасна людина може легко задовольнити їх повністю або частково).

Потреба **влади** визначає як бажання послідовне намагання впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їх поведінку чи брати на себе відповідальність. Люди з чітко усвідомленою потребою влади енергійні, ініціативні, послідовні, віддані справі, відверті та честолюбні. Іноді буває крайній вияв — егоїзм, деспотизм і тиранія.

Потреба **досягнення** (успіху) задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до якомога успішнішого завершення. Це бажання робити що-небудь краще чи ефективніше, вирішувати проблеми чи справлятися зі складними завданнями. Просте проголошення успіху лише підтверджує цей статус, але не дає повноцінного морального задоволення. Люди з розвинутою потребою успіху обирають ситуації, де є можливість виявити чи краще зарекомендувати себе, беруть на себе відповідальність за прийняття рішень і прагнуть відповідного заохочення за досягнуті позитивні результати.

Потреба в **залежності** (причетності, приєднанні) реалізовується під час соціальної взаємодії та спілкування. Йдеться про налагодження і підтримування дружніх стосунків з іншими особами. Про таких людей кажуть, що вони «душа компанії». Вони зацікавлені в наявності кола співрозмов-

ників, потребують уваги, проблеми групи чи колективу сприймають як свої власні, підтримують дружні стосунки та сприятливий мікроклімат і діють як неформальні лідери.

4.2.3. ДВОФАКТОРНА ТЕОРІЯ Ф. ГЕРЦБЕРГА

Фредерік Герцберг та група його послідовників у другій половині 50-х років розробили ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Вона дістала назву «двофакторної теорії». Модель побудована на результатах соціологічного опитування широкого загалу інженерно-технічного персоналу. Пропонувалося дати відповідь на питання: «Коли (в яких ситуаціях) після виконання службових обов'язків ви відчували себе особливо добре та навпаки?».

За результатами відповідей Герцберг побудував двофакторну теорію, у якій виділив дві категорії: гігієнічні чинники та мотивації.

Гігієнічні чинники пов'язані з оточуючим середовищем, у якому здійснюється праця (виконується робота), мотивації — з характером та змістом роботи. За відсутності чи недостатній мірі присутності гігієнічних чинників у працівника виникає та формується відчуття невдоволення роботою. Сутність моделі Ф. Герцберга зведена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Герцбергова теорія мотивації

Гігієнічні чинники	Мотивації
1. Політика організації та її втілення адміністрацією	1. Успіх Кар'єра (просування по службі)
2. Умови праці	2. Визнання та схвалення результатів роботи
3. Заробітна плата	3. Ступінь делегування повноважень і відповідальності (якомога вищій)
4. Мікроклімат у колективі (міжособові стосунки з керівництвом, співробітниками та підлеглими)	4. Можливості творчого та професійного зростання

Таким чином, же раз підкреслимо, що змістові теорії мотивації базуються на потребах та пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей.

4.3. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

4.3.1. ТЕОРІЯ ОЧІКУВАННЯ В. ВРУМА

У процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка людини є функцією її сприйняття та сподівання, що пов'язано з конкретною ситуацією.

Процесуальні теорії мають на меті з'ясувати, як люди мислять, щоб задовольнити свої потреби. Скажімо, дві особи прагнуть досягти успіху. Одна з них вважає, що, важко працюючи, віддаючи праці додатковий час, вона досягне визнання за відмінну роботу. Друга відчуває, що налагодження добрих взаємин з керівництвом, встановлення контактів з усіма ланками організації дасть ідентичні наслідки. Одна особа обрала шлях до успіху через показники діяльності, інша — через особисті зв'язки. Так спільна мета передбачає кілька способів її досягнення.

Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікування, теорія справедливості — об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікування (сподівання) заснована на дослідженнях Віктора Врума стверджує, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення потреби чи до набуття бажаного.

Очікування розглядається як оцінка даною особистістю імовірності здійснення певної події. При аналізі мотивації до праці теорія очікування зосереджується на трьох взаємозалежностях: витрати праці — результати; результати — винагороди; валентність (сила переваги, яку надає людина тому чи іншому результату, тобто стимули чи ступінь задоволення винагородою).

Очікування щодо **витрат праці — результатів (ВП — Р)** — це співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами.

Сподівання щодо **результатів — винагород (Р — В)** — це очікування певних винагород чи заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій чинник, що визначає мотивацію в теорії очікування, — це **валентність** або цінність винагород чи заохочення. **Валентність** — це передбачений ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди.

Якщо значення будь-якого з цих трьох критично важливих для визначення мотивації чинників буде малим, то і мотивація буде слабкою і результати праці низькими.

4.3.2. ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ

Теорія справедливості розроблена американським вченим С. Адамсом у 60-ті роки ХХ ст. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що при виконанні роботи люди порівнюють власну одержану винагороду з винагородою колег за виконання аналогічної роботи і на підставі цього порівняння доходять висновку про справедливість своєї винагороди. Несправедливість може виявлятися у вигляді недоплати (вона сприймається гостріше, викликає обурення) і переплати (сприймається спокійніше).

При виявленні несправедливості та для відновлення спра-

ведливості працівник може вчинити так: зменшити продуктивність праці; зробити спробу збільшити винагороду; спробувати примусити колег працювати більше (оскільки у них вища винагорода); почати красти продукцію підприємства як компенсацію за недоплату (чи красти більше, ніж звичайно); поширювати чутки і плітки про колег, які незрозуміле за що одержують більшу заробітну плату, тощо. Іншими словами, людина відчуватиме психологічний дискомфорт, її мотивація значно зменшиться, а дії матимуть негативні наслідки для організації. У результаті складається ситуація, за якої необхідно стимулювати конкретного співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості ліквідувати дисбаланс.

Баланс та відчуття справедливості відновлюється за рахунок зміни рівня зусиль, що витрачаються, або зміни рівня отриманої винагороди. Отже, співробітники, які вважають, що недоотримують, порівняно з іншими, починають працювати менш інтенсивно або намагаються підвищити рівень винагород. Співробітники, що вважають себе більш стимульованими, ніж решта їх співробітників, намагаються підтримувати інтенсивність праці на досягнутому рівні чи навіть підвищувати його.

4.3.3. ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ ПОРТЕРА-ЛОУЛERA

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що передбачала поєднання елементів теорій очікування та справедливості. Модель побудована на основі взаємодії п'яти перемінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороди і відносна міра задоволення (див. рис. 4.4).

Послідовно розглянемо принцип дії механізму мотивації. Цифри подані на малюнку. Згідно з моделлю Портера-Лоулера результати, що досягнуті співробітником, залежать від

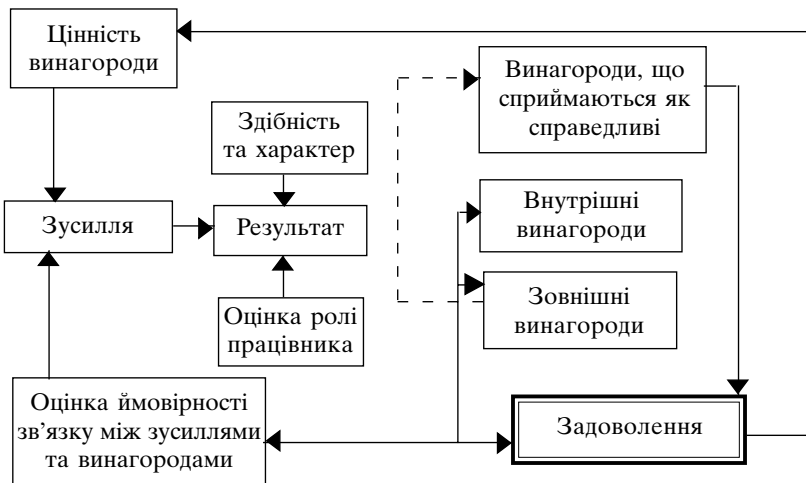


Рис. 4.4. Ієрархія потреб — модель Портера-Лоулера

витрачених зусиль, здібностей і характерних особливостей виконавця та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці. Рівень витрачених зусиль пов'язаний із цінністю винагороди і того, чи справді існує об'єктивна залежність між витратами зусиль і можливими винагородами. Досягнення відповідного рівня результативності викличе внутрішні та зовнішні винагороди.

Комбінація внутрішніх і зовнішніх винагород — це загальна сукупність винагород і їх питома вага (структурний склад), що передбачає організація для компенсації витрачених зусиль, виконання службових обов'язків і досягнутого результату окремого співробітника, відповідно до вимог і завдань, зумовлених його посадою в організації.

Сума потреб конкретного працівника — це увесь комплекс первинних і вторинних потреб, що впливають на поведінку людини, яка займає цю посаду чи відповідальна за виконання обов'язків у визначений час.

4.4. МОТИВАЦІЯ ТА КОМПЕНСАЦІЯ

Розглянемо взаємозв'язок мотивації і компенсації та які винагороди можна використовувати для підвищення ефективності праці людей.

Мотивація — це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Спонування — це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентроване на досягненні мети. Під метою, в даному значенні, розуміють все, що сприймається як засіб задоволення потреб.

Під час аналізу процесу мотивації для спонування людей до ефективних дій застосовують винагороди.

Винагороди — це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їх відносної цінності різна. Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типу заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі — це теж складові внутрішньої винагороди. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень — створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди — це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні

виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Зовнішні винагороди бувають наступних видів:

1. Матеріальні компенсації за підвищені витрати праці:
— соціальні гарантії — оплата освіти, медичне обслуговування, харчування;

— грошова винагорода. Підставою для виплати премій робітникам є 1-2 показники, службовцям і спеціалістам — 2-3. Премії обов'язково повинні бути несподіваними і такими, щоб про них знали всі.

2. Підвищення за посадою. Воно впливає лише на тих, хто робить кар'єру, а талановитий вчений або здібний практик може стати неабияким менеджером.

3. Заохочення вільним часом. Воно може надаватися у формі додаткової відпустки або скороченого робочого дня. Воно може розподілятися за допомогою гнучкого або змінного графіку. Може виникати за рахунок зекономленого, дякуючи особистим зусиллям працівника, часу.

4. Суспільне визначення заслуг колективу і окремих працівників через широку інформацію про них в пресі, на зборах, відому керівництву.

Однією з найважливіших форм мотивацій в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання системи матеріальних стимулів праці та розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

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

Одним з напрямів визначення цілей систем матеріаль-

них стимулів праці є вибір структури заробітної плати, який доцільно здійснювати на основі класифікації факторів, що зумовлюють трудовий внесок працівників. Усі фактори розділено на дві групи. До першої увійшли фактори, які визначають трудовий внесок у досягненні поточних результатів, а до другої — кінцевих.

Непряма економічна мотивація — це мотивація вільним часом, її конкретними формами є: скорочений робочий день чи збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені витрати праці (наприклад, у сфері науки, освіти); змінний чи гнучкий графік роботи робить режим більш зручним для людини, дозволяє без збитку займатися іншими справами; надання «відгулів» за частину зекономленого при виконанні роботи часу, що поки у вітчизняній практиці не поширилося.

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

Мотивація участі у справах фірми припускає надання працівникам права голосу при вирішенні ряду проблем (в основному соціального характеру); залучення їх до процесу колективної творчості; консультування з ними за спеціальними питаннями; реальне делегування їм прав і відповідальності.

Нарешті, мотивація збагаченням праці полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої роботи, різноманітної, соціально значимої, із широкими перспективами професійного і посадового росту, що дає їм можливість здійснювати широкий контроль над ресурсами й умовами власної праці.

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

Публічне визнання нам знайоме краще; воно припускає інформацію про досягнення працівників у багатотиражках, на спеціальних стендах, нагородження тих, хто особливо відзначився, почесними знаками, грамотами, внесення їх імен у спеціальні книги фірми. Часто публічне визнання супроводжує такі заходи «економічного» характеру, як нагородження преміями, туристичними путівками, стажуваннями.

Специфічною формою морального стимулювання є похвала і критика.

Похвала повинна прямувати за будь-якими гідними діями підлеглих, нехай самими незначними, але обов'язково конкретними, сприятливими у досягненні цілей фірми. Це забезпечить її регулярність, послідовність. У той же час похвала повинна бути дозованою, ґрунтуватися на принципі контрасту, що передбачає визначені перерви, тому що при занадто частому її повторенні вона перестає бути діючою.

За негативні дії підлегли, втім, як і керівники, можуть зазнавати критики, тобто негативного судження щодо навколишніх недоліків і недоглядів в роботі.

Критика може здійснюватися залежно від ситуації у всіляких формах: безособове (не називаючи імен і прізвищ); з докором у тім, що людина підвела інших; з висловленням заклопотаності з приводу стану справ у особи, про яку йдеться; супроводжуватися жалем, співпереживанням йому; містити в собі подив, іронію, натяк, попередження, побоювання, вимогу, виклик. Але головна вимога — конструктивність.

Конструктивна критика спрямована не тільки на те, щоб виявити недоліки в роботі співробітника і стимулювати його до роботи у їх виправленні, але і на те, щоб надати йому всіляку допомогу.

Підсумок

Людина виконує певні дії в зв'язку з тиском на нього сукупності зовнішніх та внутрішніх сил. Практично вся свідома поведінка людей мотивована конкретними причинами.

Методи і способи мотивації пройшли достатньо довгу історію еволюційного розвитку. Найбільш впливовим представником ранньої теорії мотивації є Ф. Тейлор, який сформулював положення про необхідність підвищення заробітної плати, зниження витрат та правила ефективної діяльності.

Змістові теорії мотивації вказують на те, які різні групи потреб впливають на поведінку людини, на результати її діяльності.

В рамках процесуальних теорій мотивації аналізується вплив на задоволеність людини різних факторів, в першу чергу – результатів діяльності.

Підкреслимо, що важливим елементом механізму мотиваційного процесу є система мотивування, що передбачає дотримання деяких рекомендованих умов, які дозволяють підвищувати результативність мотиваційних заходів.

Контрольні питання та завдання

1. Дайте загальну характеристику мотивації.
2. Охарактеризуйте основні види мотивів до праці.
3. Розкрийте положення процесуальних теорій мотивації.
4. Розкрийте положення змістових теорій мотивації.
5. Визначте ступінь застосовності теорії чекання в практиці управління.
6. Які висновки можна зробити з теорії справедливості для використання у практиці управління?
7. Доведіть зміст теорії ієрархії потреб А. Маслоу.
8. Доведіть зміст теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда.
9. Доведіть зміст теорії двох факторів Ф. Герцберга.

10. Доведіть зміст теорії очікування В. Врума.
11. Доведіть зміст теорії справедливості Л. Портера — Е. Лоулера.
12. Чому планування індивідуальних робіт признається у сучасному менеджменті істотним фактором діючої мотивації?
13. Чому необхідно планувати кар'єру? Складіть план своєї кар'єри й оцініть можливості його реалізації.
14. Виберіть з вашої практики ситуацію, у якій потрібна мотивація, і покажіть послідовно, як у ній буде працювати модель Портера-Лоулера.

ТЕМА 5. УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ ЯК ВИД ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Вступ

Мета — довести, що в будь-якій організації менеджер це символ, обличчя організації. Менеджер — це професійний керівник, який має спеціальну підготовку і виконує спеціальну управлінську діяльність.

У зв'язку з цим будуть розглянуті такі основні питання: місце менеджера в управлінні, основні типи й ролі менеджерів, самоменеджмент та таймменеджмент.

5.1. МІСЦЕ МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. ТИПИ МЕНЕДЖЕРІВ

Часто плутають поняття менеджер і бізнесмен (підприємець). Бізнесмен (підприємець) — це людина, що володіє капіталом, який в свою чергу дає прибуток. Менеджер же насамперед — це по-перше, посада, а по-друге, професійний керівник, який має спеціальну підготовку. Таким чином, **менеджер** — представник особливої професії, професійний управлінець, який має спеціальну підготовку, засвоїв певний об'єм знань і навичок, специфічний стиль і стандарти поведінки, зовнішніх манер тощо.

На підтвердження вислову, що не слід ставити знак рівності між поняттями підприємець (бізнесмен) та менеджер у табл. 5.1 наведена їх порівняльна характеристика.

У загальному вигляді визначення поняття «менеджер» буде виглядати наступним чином.

Менеджер — це керівник чи керуючий, що займає постійну посаду і наділений повноваженнями у прийнятті рішень за конкретними видами діяльності фірми, що функціонує в ринкових умовах.

Коли говорять про підприємця, мають на увазі людину, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства чи з розробкою нових ідей, продукції, видів послуг, запропонованих суспільству. Згідно з В. Далем, «починати» означає затівати, зважуватися виконати будь-яку нову справу, починати удосконалення чого-небудь значного; «заповзятлива людина», «підприємець» — той, хто здатний «до підприємництва», до великих оборотів, хто сміливий, рішучий, відважний у діях такого роду.

Таблиця 5.1

Порівняльна характеристика підприємця та менеджера

Параметри	Менеджер	Підприємець
<i>Статус</i>	Професійний найманий керівник, має постійну посаду	Має економічну й організаційну незалежність. Ризикує особистим капіталом. Працює «на себе».
<i>Відношення до організації</i>	Працює в системі ієрархії відносин. Підпорядковується «верхам», віддає розпорядження «вниз».	Взаємовідношення на діловій основі, партнерські, неформальні. Безпосередньо бере участь у роботі.
<i>Професійна підготовка</i>	Має спеціальну підготовку, володіє «наукою» менеджменту.	Спецпідготовка не обов'язкова. Наголос на комерційні та особисті здібності.
<i>Ставлення до своєї ролі, зовнішніх атрибутів статусу</i>	Усвідомлює свою особливу роль, має особистий стиль, стандарти поведінки, систему цінностей, професійних та особистих інтересів. Надає великого значення зовнішнім атрибутам свого статусу.	Не звертає суттєвої уваги на «рольові» ознаки та зовнішні атрибути.

Менеджер — це найманий робітник, що володіє спеціальною професійною підготовкою у галузі менеджменту (теорії і практики управління). Його доходи залежать від якості його праці. З цих вихідних позицій впливають характерні риси менеджера:

- Стратегічна орієнтація. Менеджер зорієнтований на виконання плану й досягнення ефективності використання тих ресурсів, які є в його розпорядженні, а підприємець — на пошук нових можливостей.

- Здійснення задуманого. Менеджер приймає рішення й будь-що прагне його виконати, а підприємець — ризикує й може змінювати ідею, яка виявилась нежиттєздатною.

- Залучення ресурсів. Менеджер залучає ресурси з метою забезпечення, а підприємець — для досягнення поставленої мети.

Тому менеджер зацікавлений у нагромадженні фондів, а підприємець виявляє гнучкість, ризик і використовує оренду, кредит тощо.

- Організаційна структура. Менеджер застосовує ту організаційну структуру управління, яка склалася і має ієрархічну природу, а підприємець віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам, що спираються на неформальні зв'язки.

У теорії управління і на практиці керівників (менеджерів, керуючих) поділяють на лінійних і функціональних. До **лінійних менеджерів** належать особи, що діють на основі єдиноначальництва, відповідальні за стан і розвиток організації (підприємства) чи її підрозділів (цехів, дільниць, бригад); це директори, начальники цехів, майстри, бригадири. До **функціональних менеджерів** зараховують працівників, що відповідають за певну сферу в системі управління і очолюють функціональні підрозділи. Тобто, керуючий маркетингом, головний економіст, начальник відділу праці і заробітної плати (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Управлінські працівники за їх функціональною роллю в процесі управління

5.2. РОЛІ МЕНЕДЖЕРА

Роль — набір певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи посаді.

Американський економіст Мінцберг виділив 10 управлінських ролей (видів діяльності) менеджерів, які він поділив на три групи.

Міжособисті ролі:

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

Інформаційні ролі:

- отримувач інформації (внутрішньої і зовнішньої);
- розповсюджувач інформації;
- представник (при зовнішніх контактах організації).

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук можливостей вдосконалення організації;
- ліквідатор порушень у діяльності організації;
- розподільувач ресурсів;
- відповідальний за переговори, які веде організація.

Для наочності схематично ролі менеджера, які він виконує в організації, наведено на рис. 5.2.

Окрема особистість менеджера може впливати на характер виконання його ролі, але ж не на зміст ролі в цілому.



Рис. 5.2 Ролі менеджера в організації

5.3. ПРОФЕСІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖЕРА

Специфіка управлінської праці, складність і різноманітність управлінських функцій обумовлюють особливі вимоги, що пред'являють до менеджерів (рис. 5.3).

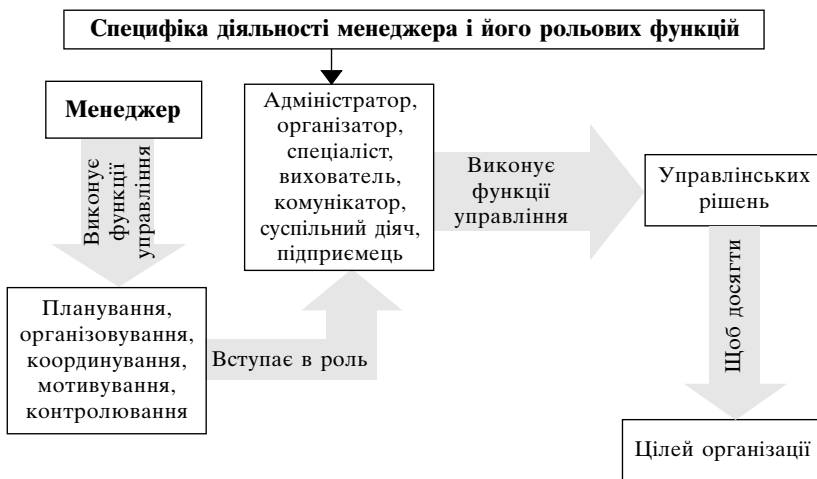


Рис. 5.3. Специфіка діяльності менеджера

Проблема складності управлінської праці завжди була в центрі уваги практиків і теоретиків управління. Цікава еволюція її з початку ХХ ст. до цього, часу. У період становлення системи керування підприємством (організацією) і далі протягом тривалого часу (приблизно до 70-х років) якості, якими повинні володіти менеджери, зв'язувалися з характером і змістом діяльності самої організації. Причому перелік цих якостей з часом постійно розширювався.

Так, на думку класика наукового менеджменту Ф.У. Тейлора, майстер зобов'язаний мати такі якості, як «розум, освіту, спеціальні чи технічні пізнання, фізичну силу чи спритність, такт, енергію, рішучість, чесність, розважливість і здоровий глузд, міцне здоров'я».

У керівників великих підприємств повинно бути, відповідно до твердження іншого фахівця в галузі управління - А. Файоля:

- Здоров'я і фізична витримка.
- Розум і розумова працездатність.
- Моральні якості: свідомо, тверда, завзята воля; активність, енергія і (у відомих випадках) відвага; мужність відповідальності; почуття боргу, турбота про загальний інтерес.
- Значне коло загальних пізнань.
- Адміністративні здібності; дар передбачення й уміння розробляти програми дій; організаторські якості, особливе вміння будувати соціальний організм; розпорядливість, мистецтво керувати людьми, координувати і контролювати їхні дії.
- Загальне знайомство з усім, що має відношення до істотних функцій.
- Можлива більш глибока компетентність у характерні для даного підприємства професії.

У 70-ті роки ХХ ст. наголошувалося на тому, що організація є відкритою системою, активно взаємодіючою з навколишнім середовищем, що її функціонування залежить не тільки від внутрішніх обставин, а й від зовнішніх. Різноманітність, складність і динамізм внутрішнього і зовнішнього середовищ заперечують можливість перебування універсального способу управління організацією; оптимальним стає той спосіб, що найбільше відповідає сформованим умовам, ситуації (ситуаційний підхід). Відбуваються, відповідно, зміни в поглядах і діяльності керівника організації, у критеріях його оцінки; головним визнається вміння адаптуватися до динаміки умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

З урахуванням усього вищезазначеного сьогодні до найважливіших вимог до менеджерів будь-якого рівня належать: професійна компетентність, наявність загальної підготовки в галузі менеджменту; знання техніки і технології виробництва в галузі, до якої належить організація за видом і характером своєї діяльності (особливо для менеджерів

низової і середньої ланки); проінформованість у теорії економіки і права, психології і педагогіки; володіння навичками адміністрування, уміння самостійно і вчасно приймати обґрунтовані рішення і наполегливо домагатися їх виконання шляхом впливу на підлеглих; почуття нового, здатність передбачати тенденції розвитку фірми.

Винятково важливі, звичайно, організаторські якості: цілеспрямованість, вміння підбирати й ефективно використовувати працівників, визначати їх задачі і функції, делегувати їм обов'язки; особиста організованість, без якої важко, зокрема, правильно розподіляти час на рішення поточних і перспективних завдань. Стосовно вміння керувати людьми, то тут потрібно знання здібностей і можливостей підлеглих, захист їх інтересів і турбота про умови їх праці і побуту, здатність налагодити гарні взаємини в колективі, засновані на взаємній повазі й довірі, створити, інакше кажучи, сприятливий соціально-психологічний клімат.

Серед особистих якостей, що високо цінувалися і цінуються сьогодні, виділяють розум, енергійність, завзятість у досягненні мети, принциповість і рішучість, чесність, почуття боргу і відповідальності.

Сукупність моральних норм, які обумовлюють відношення людини до свого професійного боргу є **професійна етика**. Кожному роду людської діяльності (наукової, педагогічної, художньої та ін.) відповідають визначені види професійної етики.

Економічна етика — це сукупність норм поведінки менеджера, підприємця, вимоги, що висуваються культурним суспільством до його стилю роботи, характеру спілкування між учасниками бізнесу, їх соціальному виглядові. Це — адаптовані до практичних нужд менеджера відомості про етичні поняття, про моральні вимоги до стилю роботи та вигляду ділової людини. Це — етика ведення переговорів з партнерами і співробітниками, етика складання документації, використання етичних методів конкуренції.

Економічна етика включає в себе діловий етикет, який формується під впливом традицій та визначених сформованих історичними умовами конкретної країни. Діловий етикет — це норми, що регламентують стиль робіт, манера спілкування між фірмами, імідж менеджера, бізнесмена.

В умовах становлення ринкової економіки і загальної економічної дестабілізації діяльність керівників значно ускладнюється, оскільки вони змушені часом контролювати безпрецедентні для західної практики, некеровані з її позицій ситуації. Менеджери повинні вміти приймати рішення в умовах найвищого ризику і невизначеності. Тут потрібні особлива оперативність, самостійність і відповідальність. За таких обставин менеджери зобов'язані володіти і навичками власне підприємницькими, зокрема здібностями швидко орієнтуватися в мінливій ринковій ситуації, перерозподіляти ресурси в найбільш вигідні сфери застосування. Менеджери змушені через це інтенсивно опановувати знання в галузі маркетингу і теорії фінансів, займатися «орієнтацією персоналу на клієнта», що, на думку ряду вітчизняних фахівців, є однією з «формул успіху» організації.

Спеціально варто зупинитися на такій вищевідзначеній якості менеджера, як уміння працювати з людьми. Чому необхідна саме робота в команді? Одна з головних причин полягає в тому, що всі підрозділи сучасної організації настільки тісно взаємозалежні, що різноманітні менеджерські стилі просто неефективні. Інша, не менш важлива причина — багатогранність і складність розв'язуваних проблем, їхній комплексний характер. Поєднання в одній особі технічної компетентності, володіння економічними, правовими й управлінськими знаннями при їх нинішньому обсязі — явище неймовірне. Тому менеджер зобов'язаний спиратися на досвід і інтелект колег, що відповідають за різні напрямки діяльності в організації, це нелегко за такими причинами.

По-перше, кожен керівник є офіційним лідером, звик додержуватися принципу єдиноначальності, і перебороти цей

традиційний підхід не так просто. По-друге, кожен член потенційної команди, звичайно, прагне до лідерства. По-третє, у зв'язку з необхідністю приймати швидкі конкретні рішення не завжди є час для колективного обговорення проблем. По-четверте, практично в усіх організаціях діє система винагороди за особисті, а не групові результати діяльності. По-п'яте, на сучасних фірмах «найбільшу проблему для управлінської команди представляють професіонали. Невідповідність між їх високим творчим потенціалом і необхідністю виконувати рутинну роботу для заробляння грошей нерідко створює підвищену напруженість, з якою не завжди вдається справлятися лідеру і команді». По-шосте, управління вимагає загальної і професійної культури, яка у більшості випадків відсутня.

Нині формується, нарешті, новий підхід до рядових працівників організації. Необхідно усвідомлення того факту, що вони є партнерами, кожний з яких робить свій внесок у її розвиток. Для цього в організації необхідно створити такі умови, щоб кожен, знаючи мету організації, міг знайти з ними свої особисті установки, взяти участь у вирішенні виникаючих проблем. І це стає одним з найважливіших завдань діяльності сучасного менеджера, для реалізації якого він повинен мати можливість постійно інформувати про стан справ в організації.

Дана концепція одержала назву теорії «партисипативного управління» і широко застосовується у країнах розвинутої ринкової економіки.

При прийнятті рішення про вибір кандидатури на посаду менеджера оцінюються їх ділові й особисті якості (b_{ij}), а також враховується ступінь важливості того чи іншого признака (β_{ij}). Розрахунок комплексного показника по кандидата на посаду (P_j) проводять за формулою:

$$P_j = \sum \beta_{ij} b_{ij} \rightarrow \max$$

5.4. САМОМЕНЕДЖМЕНТ. САМООЦІНКА ЛІДЕРА.

Самоменеджмент являє собою послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально і з розумінням використовувати свій час.

Основна мета самоменеджменту максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати рухом свого життя і переборювати зовнішні обставини. Самоменеджмент допомагає виконувати роботи з меншими витратами, краще організувати працю (отже, одержати кращі результати), зменшити навантаженість роботою і, виходить, зменшити поспішність і стреси.

У самоменеджменту є визначене коло правил і функцій:

1. Постановка цілей

Значення постановки цілей

Постановка цілей допомагає зорієнтувати дії і вчинки на цю мету і на її виконання. Для цього мета повинна описувати кінцевий результат, а не ті дії, які необхідно виконати. Навіть найкращий спосіб роботи безнадійний, якщо керівник заздалегідь чітко не позначив те, до чого він прагне. Усвідомлення своїх цілей дуже часто означає значну самомотивацію для роботи, тому що ціль дає ясне уявлення про те, в якому напрямку необхідно рухатися.

Пошук цілей

Для того, щоб домогтися успіху, необхідно правильно вибрати цілі. У кожній фірмі, у кожного менеджера є одна основна, найважливіша мета, що розбивається на безліч невеликих проміжних цілей нижчого рівня, досягнення яких забезпечує досягнення мети більш високого рівня і, у кінцевому рахунку, вищій меті.

Потрібно встановлювати ясні, погоджені між собою цілі, що можуть бути втілені в безпосередні дії, щоб їх можна було безпосередньо планувати. Чітко визначена, зафіксо-

вана на папері мета автоматично здобуває обов'язковий характер, спонукає до постійного аналізу, повторному оглядові і ревізії.

Ситуаційний аналіз

Являє собою свого роду реєстр особистих ресурсів (засобів для досягнення цілей) і дозволяє з'ясувати, що варто заохочувати (сильні сторони) і над чим ще треба працювати (слабкі сторони).

Шляхом аналізу своїх здібностей менеджер визначає, що взагалі він може зробити, тобто, яким особистим потенціалом для досягнення своїх цілей, він володіє. З іншого боку, менеджер повинен ясно уявляти свої слабості, щоб уникати дій, що можуть сприяти проявові подібних «якостей», або вжити заходів до рятування від цих недоліків. Допомогти в цьому може складання балансу своїх найбільших невдач і поразок і виділення, наслідком відсутності яких якостей вони були. «Знати свої слабості значить зміцнювати свої сильні сторони».

Формулювання цілей

Установка термінів втілення формулювання цілей і досягнення бажаних результатів — це остання ступень при постановці цілей і конкретних практичних завдань для наступної стадії планування.

Не можна брати на себе занадто багато, щоб не загрузнути в невиконаних справах. Варто встановлювати короткострокові цілі, погоджені з досягненням довгострокових глобальних цілей.

2. Планування

Планування покликане забезпечити хазяйське використання самого коштовного ресурсочасу. Чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах керівника. Планування означає підготовку до реалізації цілей і структурування часу.

Головна перевага, що досягається шляхом планування роботи, полягає в тому, що планування часу приносить вигреш у часі. Загальний практичний досвід на виробництві показує, що збільшення витрат часу на планування приводить у кінцевому рахунку до економії часу в цілому. Очевидно, витрати часу на планування не можуть нескінченно збільшуватися, існує оптимум, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним. Від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день) треба максимально 1% часу витратити на планування.

Принципи і правила планування часу

Щоб правильно виконувати свої функції і досягти своїх цілей, щоб передоручити менш важливі справи, зменшувати їхнє число або відсувати на більш пізні терміни, менеджер повинен ясно уявляти свій часовий бюджет і сукупність задач. Планування являє собою проект процесів праці на майбутній часовий період.

Основні правила планування часу:

1. Співвідношення (60:40).

Досвід показує, що найкраще складати план лише на визначену частину робочого часу (на 60%).

Події, що важко передбачити, що відволікають моменти («поглиначі» часу) не можуть бути заплановані цілком без залишку.

2. Зведення задач воедино, план дій.

Щоб скласти гарний план витрати часу, важливо завжди мати уявлення про майбутні справи. Доцільно розділити них на довго-, середньо- і короткострокові задачі, установити їхню пріоритетність і діяти відповідно до неї.

3. Регулярність, системність, послідовність.

Над планами часу потрібно працювати регулярно і системно, послідовно доводячи до кінця почату справу.

4. Реальне планування.

Тобто планувати потрібно тільки такий обсяг задач, з яким менеджер реально може справитися.

5. Відтворювання втрат часу.

Відтворювати втрати часу краще по можливості відразу, наприклад, краще один раз довше попрацювати ввечері, чим протягом наступного цілого дня наганяти втрачене напередодні.

6. Фіксація результатів замість дій.

Фіксувати в планах потрібно результати або мету, а не просто які-небудь дії, щоб зусилля були спрямовані безпосередньо на досягнення мети. Це допоможе уникнути позапланової діяльності.

7. Установлення тимчасових норм.

Досвід показує, що на роботі, як правило, витрачається стільки часу, скільки його мається в розпорядженні. Тому варто задавати точні тимчасові норми, передбачати в плані рівно стільки часу на ту або іншу справу, скільки вона дійсно вимагає.

8. Термін виконання.

Щоб уникнути зволікання і відкладання справ, варто встановлювати точні терміни виконання для усіх видів діяльності.

9. Переробка, повторний огляд.

План потрібно постійно переробляти і перевіряти ще раз з погляду на те, чи можуть ті або інші задачі бути виконані цілком.

10. Узгодження тимчасових планів.

Щоб успішно запроваджувати свої плани в життя, менеджерів необхідно погоджувати їх із планами інших людей (секретарки, начальника, підлеглих, колег).

3. Реалізація і організація

Припускають складання розпорядку дня й організації трудового процесу з метою досягнення поставлених цілей. Організація свого робочого дня повинна відповідати основному принципіві: «Робота повинна підкорятися мені, а не навпаки».

Існує 22 правила, які можна розділити на 3 групи: правила початку дня, основної частини дня і кінця дня.

Правила початку дня:

1. Починайте день з позитивним настроєм;
2. Починайте роботу по можливості в той самий час;
3. Повторний огляд плану дня, складеного напередодні;
3. Спочатку ключові задачі;
4. Приступайте без розгойдування;
5. Погоджуйте план дня із секретарем (він буде ефективніше працювати і зможе відгородити керівника від непотрібних перешкод);
6. Ранком займайтеся складними і важливими справами, тому що потім менеджер, звичайно, буває зайнятий поточними справами;

Правила основної частини дня:

7. Гарна підготовка роботи;
8. Впливати на фіксацію термінів у власних інтересах;
9. Перевіряти ще раз всі акції з погляду їхньої необхідності;
10. Відхиляти додатково виникаючі невідкладні проблеми;
11. Уникати незапланованих імпульсивних дій;
12. Вчасно робити паузи і дотримуватися розміреного темпу;
13. Невеликі однорідні задачі виконувати серіями (при цьому тільки один раз проводиться підготовка і протягом визначеного часу керівник займається однорідною діяльністю; завдяки безперервності і сконцентрованості процесу досягається економія часу);
14. Раціонально завершувати почате (відволікання і наступне повернення до роботи вимагає деякого часу, тому почату справу потрібно або доводити до кінця, або переривати в доцільному місці);
15. Використовувати незаплановані тимчасові проміжки для підготовчої або рутинної діяльності;
16. Працювати антициклично (тобто, на початку дня до-

цільно займатися найважливішими задачами, а в більш неспокійний період — справами менш важливими);

17. Викроювати спокійну годину;

18. Контролювати час і плани;

Правила завершення робочого дня:

19. Завершити початі невеликі справи;

20. Контроль за результатами і самоконтроль;

21. План наступного дня;

22. Кожен день повинний мати свою кульмінацію.

Крім цих правил також важливо дотримуватися природного денного ритму.

У різних людей різна психологія й організм. Унаслідок цього працездатність людей різна в різні періоди часу. Деякі люди продуктивніше працюють ранком, деякі вдень, а деякі ввечері. Але при цьому не можна сказати, що одні з них працюють краще, а інші гірше. Просто пік працездатності в цих людей припадає на різні періоди дня. Абсолютні значення піка і спаду продуктивності індивідуально розрізняються, але що однаково для всіх людей — так це відносні, ритмічні коливання. Усе це необхідно враховувати у своїй роботі.

Відповіді на наведені нижче питання допоможуть вам самостійно оцінити, наскільки ви ефективні в ролі лідера. За результатами ви зможете судити про те, на які саме слабкі сторони вам належить звернути увагу.

ПИТАННЯ	ТАК	НІ
1	2	3
<i>Турбота про інших</i> 1. Чи приділяєте ви увагу потребам, сумнівам і цілям інших людей? 2. Чи може ваш персонал підтвердити, що ви це робите? <i>Збереження спокою у стані невизначеності</i> 3. Чи йдете ви на перелічений ризик? 4. Чи відчуваєте ви себе впевнено в конфліктній ситуації? <i>Наполегливість та завзятість</i> 5. Переслідуючи мету, чи вдається вам зберегти до неї позитивне відношення, незважаючи на перешкоди?		

1	2	3
<p>Вміння спілкуватися</p> <p>6. Чи умієте ви уважно слухати (або починаєте відповідати, не дослухавши питання)?</p> <p>7. Чи не відчуваєте ви дискомфорт під час проведення зустрічей?</p> <p>8. Чи відчуваєте ви себе впевнено під час проведення презентацій і виступів на публіці?</p> <p>9. Є у вас навички проведення переговорів у різних умовах?</p> <p>Знання політики компанії</p> <p>10. Чи можете ви зобразити структуру вашої організації?</p> <p>11. Чи можете ви чітко сказати, чим саме займаються впливові групи у вашій компанії?</p> <p>12. Чи можете ви назвати людей з вашої організації, що нададуть вам підтримку в разі потреби?</p> <p>13. Чи знаєте ви, до кого звернутись за ресурсами в разі потреби?</p> <p>Почуття гумору</p> <p>14. Чи можете ви розрядити обстановку в напруженій ситуації?</p> <p>Урівноваженість</p> <p>15. У стресовій ситуації, коли навкруги хаос, ви залишаєтесь спокійним і урівноваженим?</p> <p>Здібність до самоаналізу</p> <p>16. Чи можете ви описати приклади своєї поведінки, яка справила вплив на інших людей?</p>		

Якщо ви відповіли «так» на більшість питань, ви маєте якості ефективного лідера. Якщо — «ні», то вам варто подумати, як розвинути в собі ці якості.

Наступний тест оцінює ваше вміння зміцнювати довіру людей та створювати команду.

1	2	3
<p>Як завоювати довіру</p> <p>1. Чи доводиться вам і чи здатні ви продемонструвати компетентність у своїй сфері?</p> <p>2. Чи демонструєте ви готовність щоденно завзято працювати?</p> <p>3. Чи використовуєте ви свою владу і вплив, щоб допомогти іншим?</p> <p>4. Чи можете ви сказати, що ви чесні і послідовні в спілкуванні?</p> <p>5. Чи вмєте ви слухати співрозмовника?</p> <p>6. Ви дотримуетесь усіх своїх обіцянок?</p> <p>7. Ви виконуєте роботу в зазначений термін?</p> <p>8. Чи зберігаєте ви спокій, якщо на вас далять?</p> <p>9. Ви ретельно готуетесь до проведення зустрічей і презентацій?</p>		

1	2	3
<p>10. Ви швидко реагуєте на телефонні дзвінки і повідомлення по електронній пошті?</p> <p>11. Чи зберігаєте ви звіти своєї роботи?</p> <p>Як створити команду</p> <p>12. Чи можуть ваші колеги з різним службовим становищем сказати, що ніколи не чують від вас брутальних слів?</p> <p>13. Чи даєте ви зрозуміти, що не потерпите, якщо на ваших очах зі співробітника будуть робити «козла відпущення» або пред'являти йому необґрунтовані обвинувачення?</p> <p>14. Ви вислухуєте іншу точку зору уважно, чемно і терпляче?</p> <p>15. Чи поважаєте ви ідеї інших і чи приділяєте їм однакову увагу, незалежно від службового становища людини?</p> <p>16. Чи будете ви боротися за необхідні для вашої команди ресурси?</p> <p>17. Чи захищаєте ви свою команду від зовнішнього втручання і чи заступаєтеся за своїх людей?</p> <p>18. Чи захищаєте ви людей, що мають відмінну від усієї команди думку та лідерів у команді?</p> <p>19. Чи можете ви зізнатися у тому, що припустилися помилки або не можете відповісти на запитання?</p> <p>20. Чи використовуєте ви кожну можливість, щоб допомогти професійному ростові іншої людини?</p>		

Якщо ви відповіли «так» на більшість питань, ви можете завоювати довіру людей і створити свою команду. Якщо ви відповіли «ні» на більшість питань, то вам варто подумати, як розвинути в собі ці якості і що саме ви повинні змінити у своєму поведженні.

5.5. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

*«Час – самий обмежений капітал,
і якщо не можеш їм розпоряджатися,
не зможеш розпоряджатися нічим іншим»*
П. Друкер

Яким повинен бути успішний, ефективний менеджер? Зрозуміло, він повинен знати свою справу, уміти керувати, ставити цілі і домагатися їх. Але всі ці якості марні, якщо керівник не вміє правильно організувати свій робочий час.

Нереально домогтися успіху, якщо людина не може планувати свій час. Це стосується не тільки менеджерів, але і людей будь-якої іншої професії, але для людей, що управляють іншими працівниками, ця навичка особливо важлива, адже вони розпоряджаються не тільки своїм часом, але через чітку систему виконання задачі своїми підлеглими, ще і планує їхній час.

Час — це такий же ресурс, як і люди, сировина, фінансові засоби. Але він безповоротний, його не можна нагромадити, передати або взяти в кредит, тому важливо навчитися використовувати його з максимальною вигодою. Недаром говорять: «Час — гроші». Це не просто слова, дійсно, якщо, наприклад, працівник неправильно розпорядився своїм часом, умови контракту не були виконані в термін, підприємству доведеться платити штраф, щоб відшкодувати збитки, пов'язані з простоем.

Успіх кожного керівника залежить не тільки від матеріально-економічних величин, але і від того, як він розпоряджається самим коштовним надбанням часом. Керівник повинен свідомо і системно використовувати свій час, щоб домогтися поставлених цілей.

Причини дефіциту часу

Щоб ефективно використовувати робочий час, насамперед потрібно знати, на що воно витрачається і чому його не вистачає. Причини браку часу тісно взаємозалежні. Наприклад, якщо менеджер не планує свій робочий день, не організує свою роботу, йому завжди буде мало часу. І навпаки, якщо менеджерів бракує часу, то він поспішає, не планує свій день, хапається за всі діла підряд, намагаючись виконати усі відразу. Вийти з цього замкненого кола можна тільки, почавши планувати свій час, а для цього потрібно з'ясувати, на що витрачається час і виявити основні причини дефіциту часу.

Причини дефіциту часу полягають у наступному:

1. Постійний поспіх. У стані постійного поспіху керівник не встигає зосереджуватися на тій задачі, що він вико-

нує в даний момент. Він йде тими шляхами, що першими прийшли на розум, замість того, щоб подумати про інші, можливо, більш раціональні способи рішення даної задачі.

2. *Відсутність чіткого розподілу робіт по ступені їхньої важливості.* При цьому керівник починає займатися найбільш легкими і приємними, нерідко другорядними справами. В результаті в нього бракує часу на рішення ключових, перспективних задач.

3. *Постійні допрацювання дома.* Праця керуючого відноситься у визначеній мірі до інтелектуальної діяльності, тому важко розділити розумові процеси, зв'язані з цією діяльністю на здійснювані в робочий і вільний час. Це призводить до проникнення робочого часу у вільний. При цьому керівник не встигає відпочивати, що позначається на його працездатності і здоров'ї.

4. *Великий потік рутинних справ,* часто термінових, робота над якими займає багато часу.

5. *«Злодії часу» непередбачені і обумовлені недостатнім плануванням справи.* Найбільш великі злодії часу – це телефонні дзвінки, непередбачені відвідувачі, справи, за які менеджер береться тому, що не може відмовити в проханні. Усе це віднімає багато часу і відволікає від дійсно важливих справ.

6. *Метушливість.* Це результат поганої організованості дня, а також іноді залежить від імпульсивності й особливостей людини.

7. *Слабка мотивація праці.* Наслідком є низька продуктивність, що породжує хронічну недостачу часу.

Аналіз використання робочого часу

Щоб правильно розподілити час, необхідно точно знати, як він витрачається в дійсності. Аналіз використання часу допоможе виявити тимчасові втрати, показати сильні і слабкі сторони робочого стилю, що практикується. Такий аналіз просто необхідний, якщо невідомо, на що взагалі витрачається час, скільки часу вимагає виконання тих або інших справ, невідомо, які фактори стимулюють або обмежують працездатність.

Щоб аналізувати проблему, потрібний достовірний облік часу. Найефективніший спосіб обліку часу – це ведення записів.

Найбільш доцільно вести запис в процесі роботи, тому що, роблячи це ввечері, можна щось упустити. Ступінь деталізації записів повинен бути такий, щоб можна було судити про важливість і необхідність кожного виду робіт. Для одержання найбільш об'єктивної картини потрібно робити запис протягом тижня (або довше, якщо необхідно). Якщо бізнес є сезонним, то подібний аналіз необхідно проводити з урахуванням часу року. У карті робочого часу треба фіксувати не тільки зовнішні перешкоди, але і випадки, коли ініціатором порушення ходу трудового дня був сам керівник.

Сильні сторони використання робочого часу потрібно виділити і застосовувати в повсякденній роботі. Для слабких же сторін потрібно виробити стратегію на подолання їх. Насамперед, кожен роботу потрібно проаналізувати за допомогою наступних питань:

— чи була робота необхідна? (якщо більш 10% робочого часу було витрачено не на необхідну роботу, це говорить про проблеми з делегуванням і визначенням пріоритетів);

— чи були виправдані витрати часу? (якщо більш 10% робочого часу складала справа, витрати часу, які не виправдані, потрібно проаналізувати причини, по яких ці витрати були занадто великими і постаратися врахувати їх у майбутній роботі);

— чи було доцільне виконання роботи? (якщо більш 10% робочого часу пішло на задачі, виконання яких було не доцільно, значить, потрібно приділити увагу плануванню, організації, самореалізації);

— чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи? (якщо більш 10% робочого часу було витрачено на задачі, часовий інтервал виконання яких визначався спонтанно, отже, існують проблеми з плануванням робочого часу).

5.6. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Оцінка діяльності менеджерів с позиції її якості, результативності та ефективності проводиться за допомогою атестації.

Умовами ефективного менеджменту є результативність та якість зовнішніх зв'язків, розвиненість комунікаційної системи, сприятливий соціально-психологічний клімат, внутрішня атмосфера.

Оцінка ефективності менеджменту розглядається як управлінська трудова діяльність — управлінського впливу та взаємодії. Об'єктом впливу є людина та її професійна діяльність, в результаті якої відбувається зміна її характеристик та створення кінцевого результату. Вплив постійно переходить в управлінський вплив.

Управлінський вплив знаходить відображення та втілення в управлінському рішенні, вирішення яких і представляє процес управління.

Результативність менеджменту — створення умов для реалізації намічених цілей (задоволення споживачів – кінцевим результатом є продукт або послуга, для просування на ринку — стійкий позитивний імідж, прогнозування потреб потенційних покупців).

Результативний менеджмент дає змогу визначити ймовірні цілі та напрямки діяльності організації у відповідності з існуючими і потенційними потребами ринку.

Ефективний менеджмент — це управління організацією з мінімальними витратами та максимальними результатами.

Виділяють соціальну і економічну ефективність менеджменту.

Результатом економічної ефективності менеджменту є зростання прибутку, підвищення якості, зниження витрат.

Результатом соціального ефекту менеджменту є підвищення задоволення від виконання роботи, поліпшення умов праці, підвищення добробуту працівників.

Підсумок

Менеджер — це досвідчений керівник в області організації і управління, який володіє знаннями у широкому діапазоні, включаючи економіку, бізнес, соціальну психологію, логістику, новітні інформаційні технології.

Підкреслимо, що менеджер майбутнього — це глобальний стратег, лідер-новатор, ефективний керівник, оскільки вірним критерієм діяльності керівника є кінцевий результат праці всього колективу, в якому організаційно об'єднані результати праці менеджера як керівника, так і виконавців.

Ефективність прийняття рішень для досягнення цілей організації залежить як від ділових та професійних якостей менеджера, так і від оптимального використання часу, який є у розпорядженні менеджера, як він може виконувати самоаналіз, використовувати особисті можливості для самоврядування.

Контрольні питання та завдання

1. Охарактеризуйте сутність та управлінські ролі менеджера.
2. Дайте професійну характеристику сучасного менеджера.
3. Розкрийте особисті якості менеджера.
4. Менеджер — соціальний архітектор і трансформаційний лідер.
5. Професійна та економічна етика менеджера.
6. Розкрийте цілі та зміст самоменеджменту та тайм-менеджменту.
7. Розкрийте проблеми і питання лідерства у сучасних умовах.
8. Складіть план свого «наступного дня», виходячи з того, що через тиждень екзаменаційна сесія.
9. Виконайте самоменеджмент. Оцініть себе по наведеному у лекції тестам. Зробіть для себе висновок – що є для вас «слабкою» рисою характеру, а що «сильною».

ТЕМА 6. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Вступ

Мета — довести, що суттєвий зміст понять організації як відкритої соціотехнічної системи, місії як філософії й сенсу існування організації.

В цьому ключі розглядаються такі питання:

- визначення поняття організації;
- характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- формування організаційної структури: її елементи та вимоги до неї;
- визначення та розробка місії організації;
- життєвий цикл організації.

6.1. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Вибір управлінського стилю і методів менеджменту зумовлює певні організаційні структури та форми, а організаційна форма, у свою чергу, впливає на формування організаційної поведінки членів колективу.

Відсутність організації унеможлиблює цілеспрямоване управління виробничим процесом і персоналом. Однак організація — не самоціль, а засіб, що допомагає управляти персоналом і розподілом праці.

Організація — це система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого. Поняття організації має кілька значень. З одного боку, це узагальнене поняття інститутів усіх форм власності — приватних і суспільних, тобто будь-яке підприємство є організацією. З іншого боку, це поняття має інструментальний характер і описує систему формальних правил та принципів, тобто будь-які підприємства, фірми, установи мають певну організацію.

Розглянемо поняття організації як універсального інструменту. Організацію розуміють як діяльність (створення структури) і як результат (структуру). Структурування організації передбачає поєднування та розмежовування завдань, їх носіїв (людей) і сфер діяльності (трудових процесів).

Під організацією структури розуміють розподіл виробничого процесу на елементи за принципом розподілу праці і координацію їх по вертикалі та горизонталі. Під організацією роботи розуміють структурування процесу праці та дій у межах певної системи управління. На практиці організація структури та організація роботи тісно взаємопов'язані, оскільки робота здійснюється в межах певної системи управління, а будь-яка система управління реалізується через структурування процесу праці.

Завдання організації впливає із завдання виробництва, що полягає у пропонуванні певних товарів і послуг. Очікуваних результатів виробництва досягають на основі розподілу праці. Тому завдання організації полягає в розподілі організаційної структури на підрозділи і здійсненні вертикальної та горизонтальної координації їх діяльності. Необхідно розмежовувати цільові комплекси, транспортну та комунікаційну мережі.

Виробничий процес здійснюється через доцільну комбінацію виробничих факторів і систематизацію однотипних видів діяльності персоналу, що забезпечує розв'язання завдання організації. Ефективність розв'язання завдання організації значною мірою залежить від якості організаційної структури, що дає змогу ефективно управляти персоналом і оптимально адаптуватися до умов ринку.

Ще одне визначення організації. **Організація** — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення єдиної мети.

У цьому ключі можна виділити наступні ознаки організації:

- повинно бути дві людини, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність єдиної мети, яка сприймається всіма членами групи;
- люди усвідомлено працюють для досягнення поставленої мети або отримання результату.

Основними прикладами організацій є підприємства, фірми, компанії, корпорації та їх підрозділи.

Підприємство — виробничо-господарська одиниця, сукупність матеріальних і людських ресурсів, яка певним чином організована для досягнення визначених цілей.

Фірма — організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність у сфері промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту тощо, має комерційні цілі й користується правами юридичної особи.

Фірма у своєму складі має одне чи кілька підприємств, що спеціалізуються на конкретних видах діяльності (виробництво товарів, надання послуг), та функціональні підрозділи управління.

Організація як функція менеджменту — це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті — забезпечити перехід від стратегії до структури.

Є декілька аспектів організаційної функції:

- 1) взаємостосунки повноважень, які об'єднують вище керівництво з нижчими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;
- 2) створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керуючих систем) і встановлення зв'язків між ними;
- 3) вдосконалення системи управління.

Організаційний процес неможливо зрозуміти без попереднього розгляду делегування та пов'язаних з ним повноважень і відповідальності.

Делегування — це передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник змушений виконувати його сам. Тому делегування — це акт, який перетворює людину в керівника.

Відповідальність — це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Делегування реалізується лише у випадку прийняття повноважень і власне відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмежовувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, вона залишається відповідальною за якісне завершення роботи.

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в даний момент. Розрізняють два типи повноважень: лінійні та апаратні (штабні).

Лінійні повноваження — це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації.

Це пояснюється кількістю та різноманітністю функцій, які виконує адміністративний апарат в сучасних організаціях.

Враховуючи особливості цих функцій, виділяють три типи штабного апарату:

— *консультативний апарат* (спеціалісти, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва);

— *обслуговуючий апарат* (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування тощо);

— *особистий апарат* (різновид обслуговуючого апарату, який формується прийняттям на роботу секретаря або помічника).

Основні види штабних повноважень:

1) рекомендаційні повноваження (апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, тобто передбачається, що лінійне керівництво звертатиметься за консультаціями при виникненні потреб у знаннях консультативного апарату, однак лінійні керівники не зобов'язані так поступати, вони можуть вирішити проблему на свій розсуд, навіть не інформуючи апарат);

2) обов'язкові узгодження (оскільки апарат може відчувати труднощі у спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма часом розширює повноваження апарату до обов'язкових узгоджень з ним певних рішень; у цьому випадку лінійне керівництво повинно обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом, перш ніж діяти або подавати пропозиції вищому керівництву. Однак лінійні керівники не зобов'язані дотримуватися рекомендацій апарату);

3) паралельні повноваження (вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарату, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва; метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для урівноважування влади та попередження грубих помилок);

4) функціональні повноваження (апарат, що має функ-

ціональні повноваження, може запропонувати чи заборонити певні дії в межах своєї компетенції; по суті, лінійні повноваження президента організації реалізуються через апарат, даючи йому право діяти в певних питаннях, і, таким чином, функціональні повноваження усувають різницю між лінійними та штабними обов'язками для всіх практичних цілей);

5) лінійні повноваження всередині апарату (у великих організаціях адміністративний апарат може складатися з великої кількості людей і бути підрозділом з більш ніж одним рівнем управління; отже, сам штабний апарат має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд, і менеджери у цій ієрархії наділені лінійними повноваженнями стосовно своїх підлеглих).

6.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

На діяльність підприємства впливає його внутрішнє і зовнішнє середовище. **Внутрішнє середовище** підприємства складається з людей, що працюють на цьому підприємстві, засобів виробництва, наявних коштів підприємства, а також інформації, що поєднує підприємство в єдину складну систему.

Залежно від характеру впливу **зовнішнє середовище** поділяється на мікро- і макросередовище. **Мікросередовище** — це середовище прямого впливу на підприємство, яке утворюють споживачі, конкуренти, постачальники і державні органи. Держава за допомогою законодавчих актів, інструкцій і положень впливає на діяльність підприємства. Державні органи забезпечують обов'язковість виконання законів, умов свободи підприємництва, поділ і перерозподіл обмежених ресурсів шляхом податкових пільг, субсидій, цінової політики і т.д. **Макросередовище** охоплює матеріально-технічні й економічні умови, суспільні відносини й інститути, а також інші фактори, що впливають на підприємства і їхні мікросередовища безпосередньо. Основними компонентами макросередовища є стан держави і територіальне розташування підприємства. Розрізняють навколишнє сере-

довище природне, демографічне, науково-технічне, економічне, екологічне, політичне і міжнародне.

Розглянувши характерні ознаки організації можна представити її як систему, що має вхід, вихід і зворотний зв'язок (рис. 6.1).

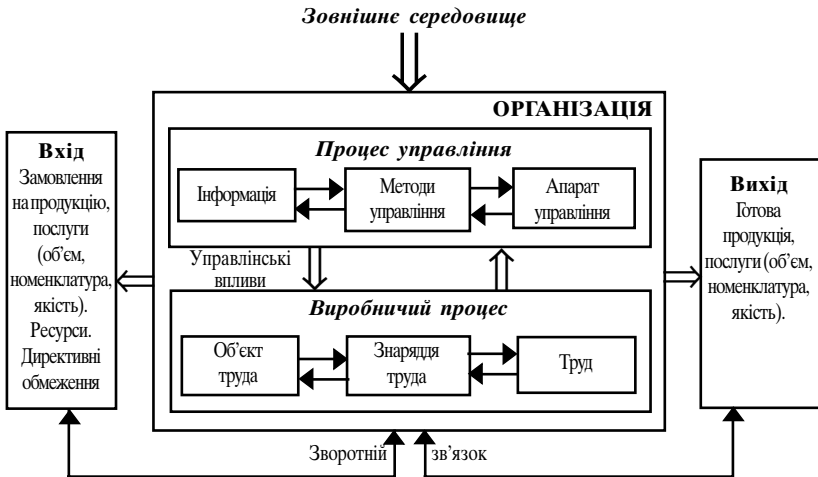


Рис 6.1. Організація як система

6.3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ: ЇЇ ЕЛЕМЕНТИ ТА ВИМОГИ ДО НЕЇ

Структура, яка відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, що функціонують для досягнення встановленої мети, називається організаційною. Отже, організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її глобальної мети.

Згідно з іншим визначенням, **організаційна структура** – це конструкція організації, на основі якої здійснюється управління фірмою. Ця конструкція має або формальний, або неформальний вираз і охоплює два аспекти:

1) канали влади та комунікації між різними адміністративними службами та працівниками;

2) інформацію, яка передається цими каналами. Організаційна структура управління визначається як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Згідно з цим визначенням, основними елементами організаційної структури управління є:

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв'язки.

Організаційна структура повинна відповідати певним вимогам:

1) адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);

2) гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);

3) адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);

4) спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);

5) оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

6) оперативність (недопущення безповоротних змін у керованій системі за час прийняття рішення);

7) надійність (гарантованість достовірності передачі інформації);

8) економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);

9) простота (легкість для персоналу, розуміння та пристосування до даної форми управління, участь у реалізації мети організації).

6.4. МІСІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.4.1. ПОНЯТТЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Місія, як і багато базових понять сучасного менеджменту, не має єдиного загальновизнаного визначення. Існує досить багато тлумачень цього поняття. От деякі з них:

— «Місія — стратегічна (генеральна) ціль, що виражає зміст існування, загальновизнане призначення організації. Це роль, яку підприємство хоче грати у суспільстві» (Л. Гітельман «Перетворюючий менеджмент»).

— «Місія (призначення) організації — відповідь на питання, у чому полягає діяльність підприємства, і чим вона має намір займатися» (І. Мазур, А. Шапиро «Реструктуризація підприємств і компаній»).

— «У випадку широкого розуміння місія розглядається як констатація філософії і призначення» (О. Виханський, А. Наумов «Менеджмент»).

— «Місія = передбачення + кредо» (Х. Виссема «Стратегічний менеджмент і підприємництво»).

Генеральна мета, сенс існування, призначення, роль, філософія, передбачення, кредо — можна продовжити список понять, з якими зв'язують місію компанії. Однак це навряд чи наблизить нас до розуміння ролі місії як основного регламенту управління компанією в цілому і персоналу

зокрема. І, звичайно, це не дасть уявлення про методику розробки місії і формат її опису.

Зростаючий інтерес до місії у сучасних компаніях зв'язаний не тільки з модою на зовнішні атрибути просунутого бізнесу і появою освічених менеджерів.

По-перше, існує цілий ряд об'єктивних причин, що породжують потребу в місії для компанії, що прийшли на ринок всерйоз і надовго:

- Місія як глобальна мета компанії перетворює її в СИСТЕМУ. Більш того, у відкриту соціально-економічну систему — основу ринкових відносин.

- Місія як найбільш довгострокова мета компанії дозволяє доцільно розподілити зусилля і ресурси для забезпечення довгострокової результативності бізнесу. Це необхідна умова для переходу від кризового стилю управління (досягнення і / або збереження сьогочасної вигоди) до справді інтелектуального управління (забезпечення перспектив розвитку).

- Місія (призначення) — це наслідувана мета, що забезпечує доцільне спадкування капіталу під поділювану фамільну систему цінностей і спрямувань. Це реальний механізм забезпечення наступності бізнесу, здатного пережити його засновника.

По-друге, розвиток, наприклад, українського ринку і його інтеграція у світову економіку, загостривши конкурентну боротьбу, привели до розуміння ресурсоутворюючої ролі місії:

1. Собівартість продукції визначається не тільки економією ресурсів. Місія також може значно знижувати собівартість продукції за рахунок зменшення транзакційних витрат шляхом підвищення якості взаємодії підрозділів компанії між собою і з зовнішнім середовищем.

2. Найбільш просунуті компанії, вичерпавши традиційні методи підвищення конкурентноздатності, прагнуть упровадити технології керування організаційним розвитком, зас-

новані на змінах, що випереджають. Саме місія дає необхідне для цього стратегічне бачення перспектив.

По-третє, перехід до насиченого ринку, породивши нові обставини збуту на ринку покупця, додає місії додаткові грані.

На зміну епосі масового виробництва прийшла епоха дбайливого виробництва. Перед виробником постала задача максимально персоналізувати товари, забезпечивши їхню індивідуальність (ексклюзивність), при збереженні низької вартості серійного виробництва. Забезпечується це, як правило, за рахунок вузької спеціалізації і, як наслідок широкої кооперації компаній на етапах розробки, виробництва, збуту і супроводу продуктів і послуг. Успіх бізнесу багато в чому тепер лежить поза самою компанією і визначається її інфраструктурою. При цьому місія допомагає компанії зайняти правильне положення в партнерському ланцюжку цінностей, оптимальним образом реалізувавши свій потенціал.

6.4.2. МІСІЯ ЯК АТРИБУТ ВІДКРИТОЇ СИСТЕМИ

Ринкове управління компанією будується на визнанні принципово нової основи відносин компанії і ринку – взаємної відкритості цих систем.

При системному підході до управління взаємодія компанії з зовнішнім середовищем здійснюється як взаємодія цілісної системи з більш широкою надсистемою, що визначає функціональне призначення компанії. Складові частини такої великої системи (компанія + ринок) взаємозалежні.

Властивості компанії (її призначення) не можна зрозуміти тільки за допомогою аналізу її внутрішнього пристрою. Компанія не може виробити свою місію подібно павуку, що створює павутину «із самого себе». Це означає, що для визначення місії (призначення) компанії в зовнішнім середовищі необхідно:

- ідентифікувати надсистему (ринок), частиною якої є компанія;
- визначити властивості (потреби) ринку;
- визначити призначення (місію) компанії, виходячи з її ролі на ринку по задоволенню потреб останнього.

Іншими словами, місія являє собою **результат позиціонування** компанії серед інших учасників ринку. Компанія і її мікро- і макрооточення являють собою ієрархію вкладених одна в одну систем.

Ринок одночасно являє собою, з одного боку, надсистему для компанії, а з іншого боку — відкриту систему для зовнішнього оточення. Сама компанія теж одночасно являє собою, з одного боку, відкриту систему, що входить у ринкове середовище, а з іншого боку — надсистему стосовно вхідним у неї підрозділам, власникам, менеджерам, персоналові.

Модель компанії як відкритої соціально-економічної системи приведена на рис. 6.2.

Варто мати на увазі, що носієм місії може бути тільки суб'єктивно орієнтована відкрита система, у якій існують власні цілі у надсистемі. Крім того, така система, повинна володіти достатнім потенціалом, щоб забезпечити досягнення своїх інтересів на паритетній основі в якості рівноправного учасника надсистеми. У бізнесі компанія виступає в якості відкритої системи по відношенню до ринкового середовища, відстоюючи у конкурентній боротьбі власні комерційні цілі за рахунок задоволення потреб ринку.

Таким чином, місія — це відображення взаємодії компанії і зовнішнього середовища **за законом єдності і боротьби протилежностей**.



Рис. 6.2 Організація як відкрита система

6.4.3. РОЗРОБКА МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Місія являє собою один і самий спірний регламент не тільки по суті і призначенню, але і по способу розробки і формі представлення.

Які тільки методи розробки місії не використовуються: від відверто «шаманської» роботи зі свідомістю, предсвідомістю, підсвідомістю до стратегічних стверджень із застосуванням технік нейролінгвістичного програмування.

Пропонуємо технологічний системний погляд на проблему з позиції бізнес-інжиніринга.

Розробка (точніше, конструювання) місії компанії в ринковому мікрооточенні, як і усе в інженерній справі, починається з *системи координат* (див. рис. 6.3):

Вісь «ТРЕБА» – відображує потреби ринку.

Вісь «**МОЖУ**» – визначає можливості компанії (унікальність ресурсів і навичок).

Вісь «**ХОЧУ**» – представляє собою філософію бізнесу (чекання, цінності, принципи).

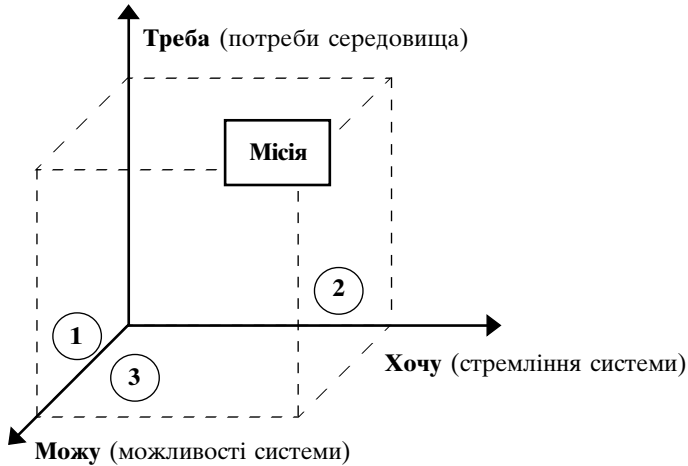


Рис. 6.3 система координат розробки місії

У такій системі координат розробка місії являє собою задачу пошуку компромісу між потребами ринку, з одного боку, і можливостями і бажанням компанії — з іншого.

Взагалі говорячи, з урахуванням впливу на місію всієї ієрархії надсистем (державне макрооточення, континентальні співтовариства і світові ринки) система координат буде в загальному випадку N-мірної. Наприклад, четверта вісь «**МОЖНА**» буде відображувати політичні, економічні, технологічні і соціальні обмеження макрооточення компанії. Однак їх вплив, як правило, буде незначним і на деякий час їм можна знехтувати, зосередившись на найбільш істотних факторах ринкового оточення.

Саме конструювання місії проводиться поетапно.

Перший етап — опис (фіксація) особливого погляду компанії відносно:

1) Компанії (самоідентифікація) — як суб'єкта (знання, досвід, цінності, чекання, принципи) і як об'єкта (ресурси, технології).

2) Ринку (мікрооточення) — покупці (потреби), конкуренти (альтернативні пропозиції) партнери (можливості інтеграції).

3) Зовнішнього середовища (макрооточення) — політика (правила гри, регіональні інтереси), економіка (можливості, у тому числі купівельні), соціальна сфера (підтримка або протидія нашим товарам і/або технологіям), технологія (розвиток, забезпечення або погрози товарів-замінників).

Підсумком цього етапу буде:

— розробка корпоративних цінностей і чекань компанії як компромісу інтересів власників, менеджерів і персоналу у відношенні переліку характеристик і відповідних параметрів, що характеризують ефективність бізнесу. Крім того, формуються корпоративні принципи як система правових, моральних, етичних, естетичних і інших обмежень діяльності компанії;

— первинне розуміння соціально значимих потреб ринку, що становлять інтерес для діяльності компанії;

— визначення обмежень і можливостей зовнішнього середовища щодо передбачуваної діяльності компанії.

Усі розглянуті на цьому етапі питання обговорюються в історичній перспективі:

— поточного стану справ;

— прогнозів найближчого розвитку;

— потенційних можливостей розвитку ситуації.

Другий етап — розробка ділового кредо компанії:

1) Уточнення соціально значимої потреби ринку, що компанія збирається задовільняти в результаті комерційної діяльності з можливим залученням інших учасників зовнішнього середовища (партнерів, конкурентів, державних і

громадських організацій). Трафарет розробки ділового кредо являє собою матрицю аналізу відносин кон'юнктури ринку (треба), можливостей компанії (можу), спрямованості компанії (хочу) і обмежень зовнішнього середовища (можна).

2) Формування базового ринку (клас покупців, регіон).

3) Формування базового продукту (послуги), у тому числі спільного.

На цьому етапі формуються види комерційної діяльності компанії і визначається схема партнерської взаємодії з усіма учасниками ринкового оточення (для задоволення чого, що, кому, разом з ким, де, коли надаємо). Алгоритм розробки від первинного розуміння потреби ринку, через послідовність уточнень, до формування видів корпоративної діяльності приведений на рис. 6.4.

Третій етап — опис ділового кредо у виді 8 меморандумів про цілі, принципи і ідеали взаємодії з усіма учасниками зовнішнього середовища (у першу чергу з покупцем) і внутрішніми групами суб'єктів компанії (рис. 6.5):

— що одержить замовник у частині задоволення своїх потреб;

— хто, для чого і як може виступати в якості партнера компанії;

— на якій основі передбачається будувати відносини з конкурентами (яка, зокрема, готовність піти на тимчасові компроміси);

— що одержать власник і акціонери від бізнесу;

— що одержать від бізнесу і компанії менеджери;

— що одержить від компанії персонал;

— у чому може полягати співробітництво з громадськими організаціями;

— як будуть будуватися відносини компанії з державою (зокрема, можливу участь у підтримці державних програм).

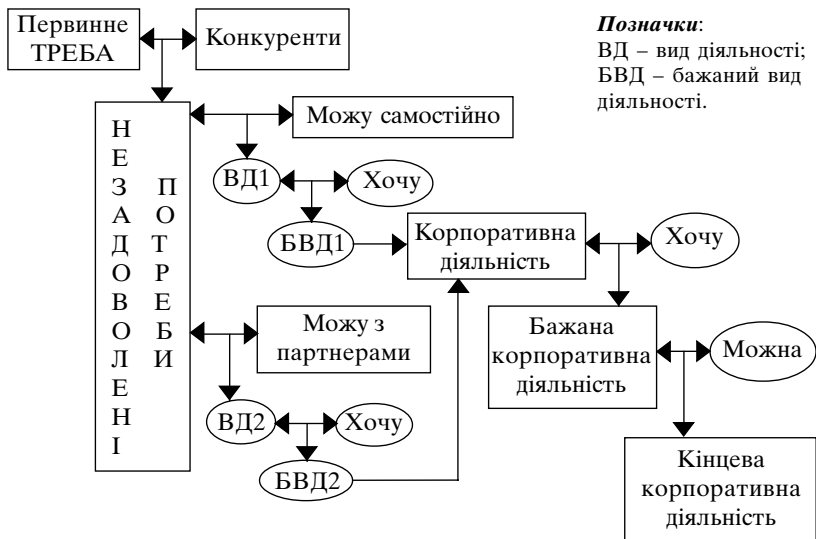


Рис. 6.4. Алгоритм розробки корпоративної діяльності

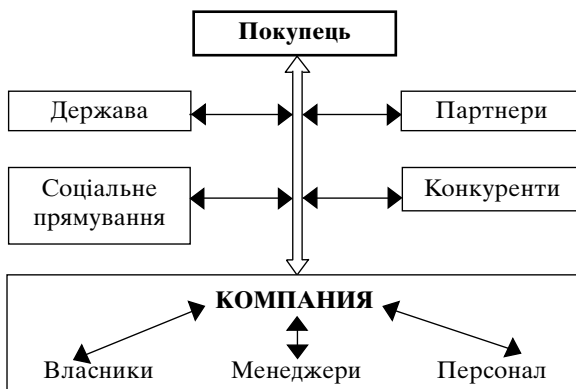


Рис. 6.5. Трафарет опису ділового кредо

Четвертий етап — оголошення місії засобами зовнішнього і внутрішнього PR (розробляється імідж компанії на базі ділового кредо).

Повнота формату опису і детальність пророблення місії — безперечна ознака зрілості компанії, критерій якості її бізнесу. Це основа ефективного керування персоналом.

У кінцевому рахунку професійно розроблена місія — це визначальний фактор конкурентоспроможності компанії: здатності краще інших знаходити компроміс власних інтересів з інтересами всіх учасників зовнішнього оточення.

6.5. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

Життєвий цикл — практично відображує закони розвитку організації. А саме:

— закон онтогенезу — становлення, розвитку вгасання;

— закон синергії — потенційні можливості організації як єдність цілого перевищує суму потенційних і можливих її окремих елементів;

— закон доповнення — процеси усередині організації доповнюються протилежно направленими (розподіл — об'єднання, аналіз — синтез, спеціалізація — інтеграція);

— закон пропорційності — пропорційне співвідношення між елементами системи;

— закон композиції — підпорядкованість загальній цілі, підцілі. Кожна ціль є елементом цілі вищого рівня;

— закон самозбереження — кожна організація прагне зберегти себе як одиницю цілого шляхом сполучення стабільності і розвитку;

— закон інформативності — інформованість щодо змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Життєвий цикл організації зображено на рис. 6.6.

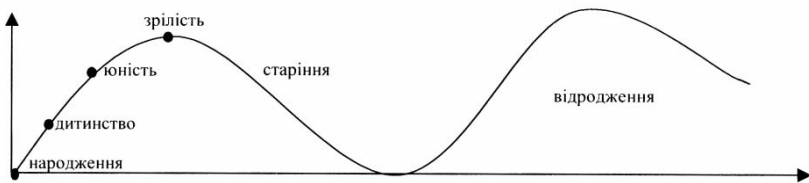


Рис. 6.6. Життєвий цикл організації.

В залежності від стадії розвитку (стадії життєвого циклу) організації відрізняються і їх цілі:

1. Народження — пов'язано з необхідністю задовольняти потреби. Головна мета — виживання, віра в успіх, готовність ризикнути. Для цього етапу характерна велика кількість партнерів.

2. Дитинство — високоризикова стадія, спостерігається ріст організації, відставання управління від росту організації, крах внаслідок недосвідченості менеджерів. Мета — закріплення на ринку і посилення конкурентоспроможності.

3. Юність — перехід від комплексного менеджменту (команди) до диференційного менеджменту. Мета — прискорення росту та захват своєї частини ринку.

4. Зрілість — збалансований ріст на базі стійкої структури і чіткого управління. Мета — проникнення у нові сфери діяльності, формування іміджу організації, але є загроза свідомості завершення руху вперед.

5. Старіння — на всіх етапах управління перехід тотожності бюрократії, як правило, громіздка структура управління, загибель нових ідей. Головна мета — боротьба за виживання та стабільність.

6. Відродження — нова генерація менеджерів, їх погляди дозволяють здійснити внутрішню перебудову організації (реінженірінг). Головна мета — визначення лідера та реанімація організації.

Підсумок

Узагальнюємо розглянутий матеріал і підкреслимо:

- 1) організація – це соціальний інститут; це група людей, яка об'єднана для досягнення конкретних цілей (стратегічних, тактичних, колективних, індивідуальних);
- 2) місія визначає задачі організації з точки зору її основних виробів або послуг, її основних ринків і технологій, її робочі принципи;
- 3) життєвий цикл як концепція відображає закони розвитку менеджменту організації.

Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте сутність поняття «організація». Як розглядається організація з точки зору соціальної системи?
2. Дайте характеристику місії організації. Розгляньте місію як атрибут відкритої системи і покажіть як вона розробляється.
3. Дайте характеристику життєвого циклу організації як концепції розвитку.
4. Які закони менеджменту відображає життєвий цикл організації.
5. Розгляньте організацію як об'єкт змін. Наведіть види та характер змін.
6. Спробуйте сформулювати місію організації, де Ви працюєте з точки зору її взаємодії з зовнішнім оточенням.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Вступ

Розглядаються питання проектування робіт в організації, проектування організаційних структур та підкреслюються основні положення, характерні для різних типів організаційних структур, зокрема:

- лінійна структура управління;
- функціональна структура управління;
- комбіновані структури управління;
- адаптивні структури організації управління.

7.1. КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

Теорія менеджменту виділяє декілька видів організаційних структур управління (рис. 7.1).

Історично першим сформувався бюрократичний тип. Відповідну концепцію підходу до побудови організаційних структур розробив на початку ХХ ст. німецький соціолог Макс Вебер. Він запропонував нормативну модель раціональної бюрократії, яка кардинально змінювала системи комутації, звітності, оплати праці, структури робіт, відносин на виробництві, що діяли раніше. В основі цієї моделі — уявлення про підприємства як про «організовані організації», що пред'являють суворі вимоги як до людей, так і до структур, у рамках яких вони діють.

Головні поняття бюрократичного типу структури управління — раціональність, відповідальність та ієрархічність. Сам М. Вебер вважав центральним пунктом концепції виключення змішування «людини» і «посади», тому що склад і зміст управлінських робіт повинні визначатися, виходячи з потреб організації, а не людей, які у ній працюють. Чітко

сформульовані розпорядження по кожній роботі (що необхідно робити і якими прийомами) не залишають місця для прояву суб'єктивізму й індивідуального підходу. У цьому полягає принципова відмінність бюрократичної структури від общинної, що історично передувала їй, де головна роль приділяється партнерству і майстерності.

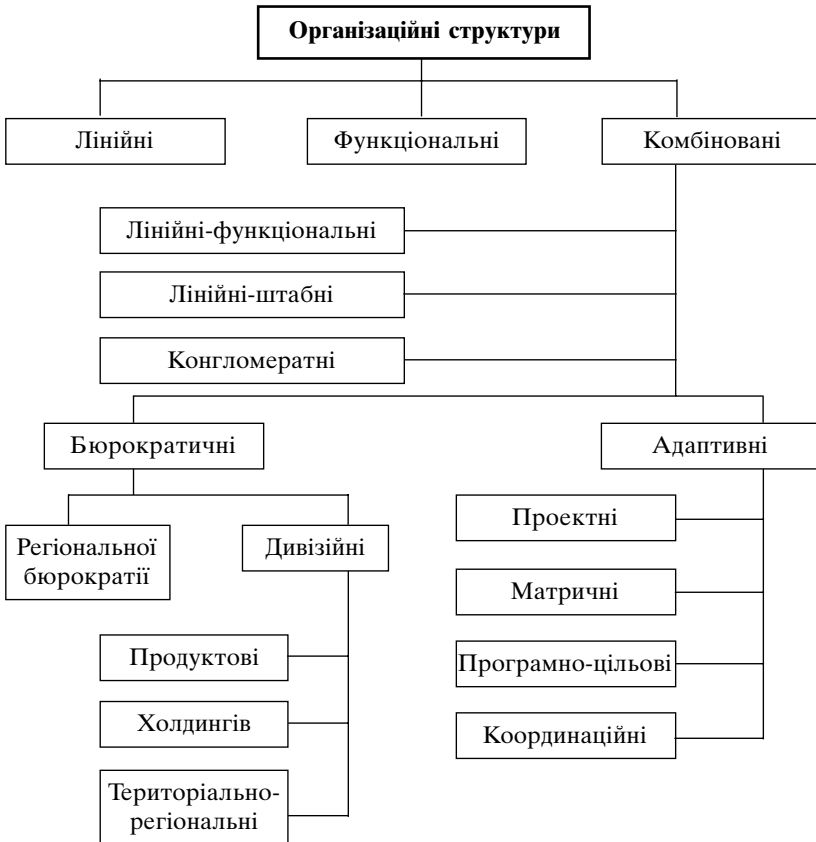


Рис. 71. Класифікація організаційних структур управління

Бюрократичні структури управління показали свою ефективність, особливо у великих і надвеликих організаціях, у яких необхідно забезпечувати злагоджену, чітку роботу великих колективів людей, що працюють на єдину мету.

Основні характеристики бюрократичної системи управління:

1. Чіткий розподіл праці, що приводить до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді.

2. Ієрархічність управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищими і підпорядковується йому.

3. Наявність системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання обов'язків.

4. Об'єктивізм, з яким офіційні особи виконують посадові обов'язки.

5. Прийняття на роботу у суворій відповідності до кваліфікаційних вимог.

Ці структури дозволяють мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей у вирішенні складних проєктів, у масовому і крупносерійному виробництві. Однак їм притаманні недоліки, особливо помітні в контексті сучасних умов і завдань економічного розвитку.

Очевидно, що бюрократичний тип структури не сприяє росту потенціалу людей, кожний з яких використовує тільки ту частину своїх здібностей, що безпосередньо потрібна для виконуваної роботи. Ясно також, коли питання стратегії і тактики розвитку організації зароджуються лише на вищому рівні, а всі інші рівні зайняті винятково використанням «наданих зверху» рішень, губиться загальний управлінський інтелект (який розглядається сьогодні як найважливіший фактор ефективного управління).

Ще одна вада структур бюрократичного типу — неможливість з їх допомогою керувати процесом змін, спрямованих на удосконалювання роботи. Функціональна спеціалізація елементів структури приводить до того, що їх розвиток

характеризується між окремими частинами структури, не погодженість у їх дії й інтересах сповільнює прогрес в організації.

Адаптивні (органічні) організаційні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нову наукомістку технологію.

Починаючи з 60-х років деякі організації зіткнулися з такою ситуацією, коли зовнішні умови їх діяльності змінювалися так швидко, проекти ставали настільки складними, а технологія розвивалася так бурхливо, що недоліки бюрократичних структур управління почали перевищувати їх позитивні риси. Організаційні структури, які базуються на цілях та припущеннях радикально відрізняються від покладених в основу бюрократичних структур. Однак адаптивні структури не можна в будь-якій ситуації вважати більш ефективними, ніж бюрократичні.

Новий підхід відкидає уявлення про ефективність організації як «організованої» і працюючої з чіткістю годинного механізму; навпаки, ця модель заважає проводити радикальні зміни, що забезпечують пристосованість організації до об'єктивних вимог реальної дійсності.

В ієрархічній побудові та рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організацій, утворюють лінійну структуру управління. Необхідність переробки інформації, налагодження зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб, штабів у системі управління, які створили функціональну структуру управління. Сукупність лінійних та функціональних органів становить організаційну структуру управління.

Таким чином, існують дві основні структури управління лінійна та функціональна, а все інше розмаїття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

7.2. ЛІНІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

Поняття лінійності використовують для позначення відносин управління та підпорядкування, щоб унаочнити ієрархічну структуру організації. За однолінійної системи управління вища посада сполучається однією лінією з нижчою, тобто кожний співробітник отримує вказівки тільки від одного начальника (рис. 7.2).

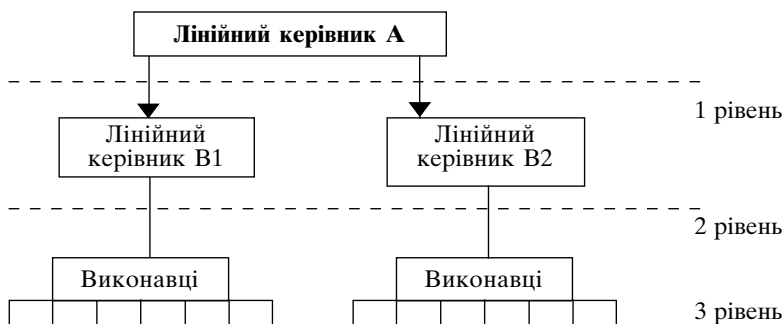


Рис. 7.2. Однолінійна система управління

Перевагами такої форми є прозорість і чітке розмежування компетенції щодо підпорядкованості. До недоліків слід зарахувати надмірну забюрократизованість і жорсткість системи.

За багатолінійної системи управління кожна посада може підпорядковуватись кільком вищим (щонайменше двом) (рис. 7.3). Розпорядча влада розподіляється між кількома посадами з правом прийняття рішення. Переваги багатолінійної системи управління полягають у спеціалізації та меншій порівняно з однолінійною системою управління забюрократизованості.

Секційна організація є об'єктно-орієнтованою організаційною системою, розподіленою за продуктами, спожив-

чими групами чи регіонами. Така організація виникає переважно за високої диверсифікації виробництва. Окрім секцій часто створюють функціонально-орієнтовані центральні відділи: фінансовий, кадрів, постачання та ін. (рис. 74).

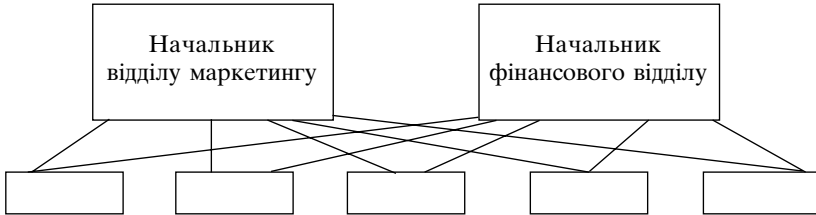


Рис. 73. Багатолінійна система управління

Ефективність секційної організації залежить від обсягу повноважень керівників секторів. Для того, щоб не допустити відокремлення секцій, застосовують координаційні та контрольні механізми шляхом створення бюджетних обмежень, визначення ступеня відповідальності за одержуваний прибуток або нормування повернення коштів.

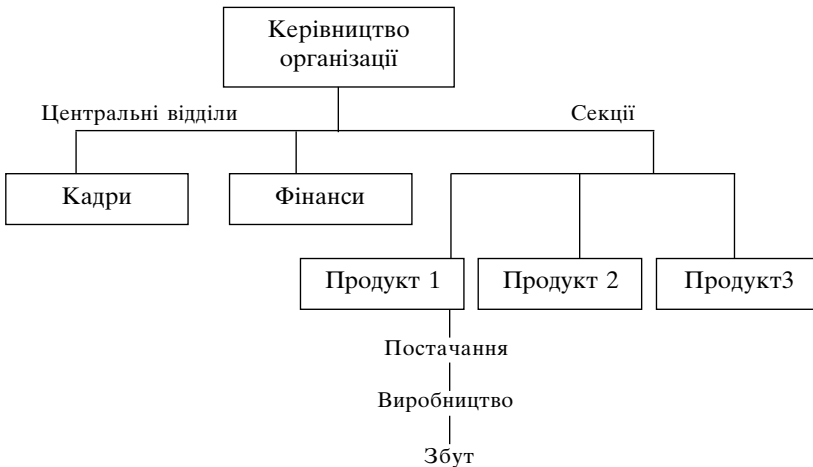


Рис. 74. Секційна організація з центральними відділами

Переваги секційної організації – гнучкість та висока здатність до адаптації, простий механізм контролю, стимулювання мотивації співробітників. До недоліків слід зарахувати конкурентну боротьбу між секціями, подвійну роботу та збільшення інформаційних затрат.

До переваг лінійних організаційних структур управління можна віднести наступне:

1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами.
2. Єдність і чіткість розпорядництва.
3. Узгодженість дій виконавців.
4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного під розділу.
5. Оперативність у прийнятті рішень.
6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.
7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Недоліками лінійних організаційних структур управління є:

1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією.
2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.
3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.
4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва.

7.3. ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

При функціональному типі організаційної структури управління передбачається, що кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів (рис. 7.5).

Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Подвійне підпорядкування має за мету інтегрувати функції на кожному рівні управління та спеціалізувати їх за окремими ланками.

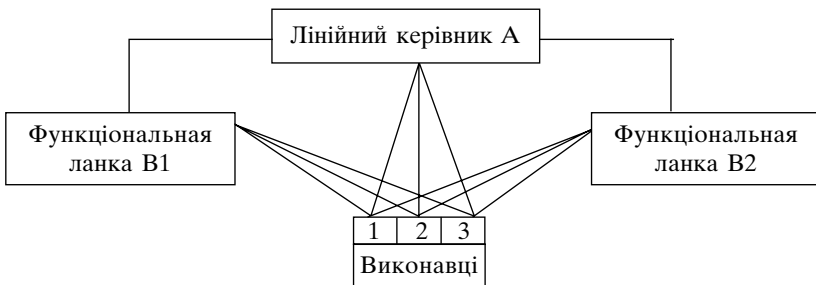


Рис. 7.5. Функціональний тип організаційної структури управління виробництвом

Спроба подолання недоліків лінійної і функціональної структур привела до виникнення комбінованих структур управління.

7.4. КОМБІНОВАНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Лінійно-функціональна структура передбачає те, що штабні (функціональні) служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження (рис. 7.6).

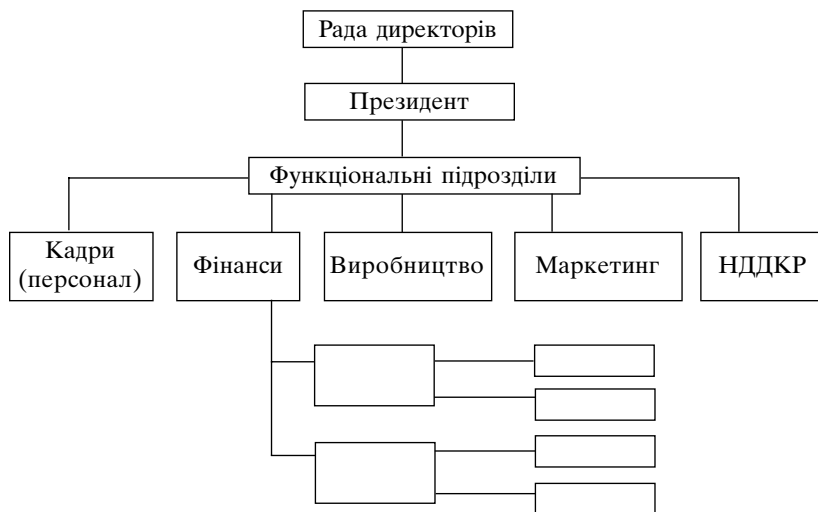


Рис. 7.6. Лінійно-функціональна структура управління організацією

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат керування змушений виконувати безліч рутинних, часто повторюваних процедур і операцій при порівняльній стабільності управлінських завдань і функцій: за допомогою твердої системи зв'язків забезпечується чітка робота кожної підсистеми й організації в цілому. Водночас виявилися й істотні недоліки, серед яких у першу чергу визначають такі: несприйнятливості до змін, особливо під впли-

вом науково-технічного і технологічного прогресу; системи відносин між ланками і працівниками апарата управління, зобов'язаними суворо дотримуватись правил і процедур; повільну передачу і переробку інформації через безліч погоджень (як по вертикалі, так і по горизонталі); уповільнення процесу управлінських рішень.

Аналогічні характеристики має і так звана **лінійно-штабна структура** управління, теж побудована за принципом функціонального поділу управлінської праці, використовуваного у штабних службах різних рівнів (див. рис. 7.7).

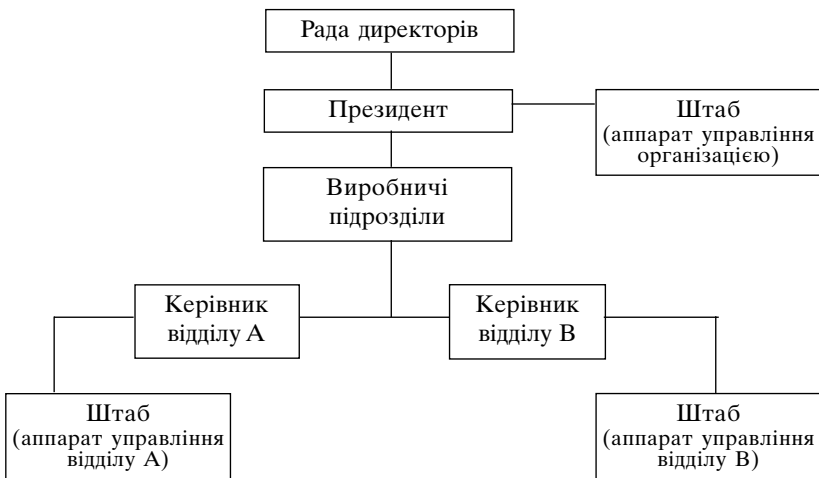


Рис. 7.7. Лінійно-штабна структура управління організацією

Ця система об'єднує переваги одно- та багатолінійної систем управління. Вона є однолінійною, але в ній використовуються переваги спеціалізації через організацію штабів (допоміжних підрозділів, що підтримують інстанції, але не мають дисциплінарної влади).

Головне завдання лінійних керівників тут — координу-

вати дії функціональних служб і направляти їх у русло загальних інтересів організації.

Хоча така система досить поширена на практиці, проте має окремі недоліки. Через нечітке розмежування повноважень можуть виникати конфлікти. Штаби та інстанції можуть взаємно блокувати дії один одного, якщо одні компетентніші у професійному плані, а інші мають ширші повноваження. Тому існує небезпека розчарування співробітників (особливо в допоміжних підрозділах), які мають глибокі предметні знання, але, не маючи відповідних повноважень, не можуть реалізувати власні ідеї. Ефективність лінійно-штабної системи істотно залежить від конструктивності взаємодії між носіями завдань — виконавцями.

У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Вони не мають права приймати управлінські рішення, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечать підготовку якісних рішень. Ці рішення в результаті прийматиме лінійний менеджер і передаватиме їх для виконання. Не слід забувати, що лінійно-штабна структура має тенденцію до збільшення штабів штабних служб.

Конгломератна структура не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Так, в одному відділенні фірми може використовуватися продуктова структура, в іншому – функціональна структура, а ще в іншому — матрична.

Керівництво вищої ланки корпорації відповідає за довгострокове планування, вироблення політики, а також за координацію та контроль дій в межах всієї організації. Цю центральну групу оточує ряд фірм, які, як правило, є незалежними економічними одиницями. Ці фірми майже повністю автономні відносно оперативних рішень. Вони підкоряються основній компанії переважно в питаннях фінансів.

Перевагами конгломератних організаційних структур управління є:

- високий рівень децентралізації влади;
- можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків;
- наявність мінімальної залежності між фірмами, що входять до складу конгломерату.

Недоліки конгломератних організаційних структур управління:

- проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи;
- автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.

7.5. АДАПТИВНІ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Проектні структури формуються при розробці організацією проектів, що охоплюють будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі (наприклад, модернізацію виробництва, освоєння нових виробів, технологій, будівництво складних об'єктів). Керування проектом включає визначення його цілей формування структури, планування й організацію виконання робіт, координацію дій виконавців.

Одна з форм проектного управління — створення спеціального підрозділу — проектної команди (групи), що працює на тимчасовій основі, тобто протягом часу, необхідного для реалізації завдань проекту. До складу групи звичайно включаються різні фахівці, у тому числі з керування роботами. Керівник проекту наділяється так званими проектними повноваженнями, що охоплюють відповідальність за планування, складання графіка і хід виконання робіт, витрати виділених коштів, а також за матеріальне заохочення працюючих. У зв'язку з цим великого значення набуває вміння

керівника розробити концепцію керування проектом, розподілити завдання між членами груп, чітко намітити пріоритети і конструктивно підійти до вирішення конфліктів. Після завершення проекту структура розпадається, а співробітники переходять у нову команду чи повертаються на свою постійну посаду. При контрактній роботі вони звільняються відповідно до умов угоди.

Структури розглянутого типу мають велику гнучкість, досить прості й економічні. До того ж вони дозволяють організації паралельно розробляти кілька проектів, не змінюючи звичної структури управління. Правда, при цьому виникає проблема розподілу ресурсів (у тому числі персоналу фахівців) між проектами, а від керівників проектів потрібно не тільки вміле керування всіма стадіями життєвого циклу розробки, але й враховування тієї ролі, що вони грають у мережі проектів даної організації. Для полегшення проблем координації в організаціях створюються штабні органи управління з керівників проектів чи використовуються матричні структури.

Матрична організація поєднує принципи функціональної та об'єктно-орієнтованої систем. Тут вертикальна, функціонально-орієнтована структура «пронизана» горизонтальною, об'єктно-орієнтованою, тобто перетинаються дві системи повноважень: «що» та «коли» — по горизонталі і «як» — по вертикалі (рис. 7.8). Це зумовлює недоліки матричної системи, оскільки авторитетом і повноваженнями наділені два різних керівники. Конкуренція між ними може гальмувати процес прийняття рішень. Матрична організація висуває високі вимоги до дисципліни та здатності співробітників до інтеграції. Водночас вона може бути швидко адаптована до конкретної ситуації, що особливо важливо на багатопрофільному виробництві.

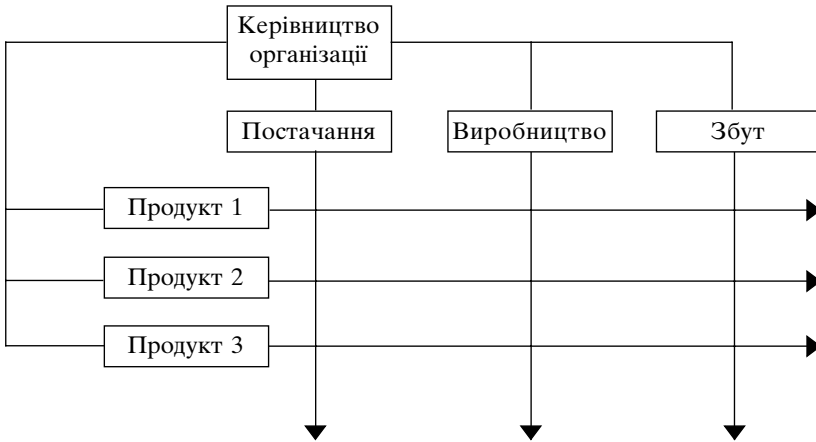


Рис. 78. Матрична організація

Підсумок

Організація це не лише набір людей і робіт. Для створення організації, необхідно певним способом об'єднати види діяльності і людей між собою для забезпечення взаємодії між ними.

Розглядається вертикальне і горизонтальне співвідношення рівнів управління в організації. Статична проява цієї взаємодії представляє структуру організації.

Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте сутність основних положень проектування (організації управління) роботи в організації, розподіл функцій та обов'язків в умовах динамізму зовнішньої середовища.
2. Охарактеризуйте сутність лінійної структури управління.
3. У чому полягають переваги та недоліки функціональної структури управління.
4. Охарактеризуйте комбіновані структури управління.
5. Охарактеризуйте різновиди адаптивних структур управління.

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ (ПРОДОВЖЕННЯ)

Вступ

Продовжується розгляд організаційних структур управління, зокрема розглядаються наступні різновиди:

- дивізійні структури управління;
- удосконалювання форм управління організацією.

8.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИВІЗІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

Ще одним різновидом бюрократичного типу є структура, що у зарубіжній літературі одержала назву дивізійної. Формування цього виду структур за рубежом пов'язано з процесами «розукрупнення» гігантських корпорацій у 60-ті роки. Прагнучи підвищити гнучкість і пристосування до змін у зовнішньому середовищі, найбільші компанії почали виділяти зі свого складу виробничі відділення з наданням їм визначеної самостійності у здійсненні оперативного керування. При цьому всі найважливіші загально корпоративні функції керування залишалися у віданні центрального апарату управління, що розробляв стратегію розвитку організації в цілому, вирішував проблеми інвестування, наукових досліджень і розробок і т.п.

У СРСР введення цього типу структури управління сполучалося з формуванням об'єднань. У їх склад включалися різні підприємства й організації, що почасти зберегли свою самостійність. Керування об'єднаннями будувалося, виходячи з передумови органічного взаємозв'язку їх складових частин, що реалізують загальну мету. Однак мало місце істотне розходження у рівнях централізації: поряд з об'єднаннями, в яких управління було цілком централізоване і здійснювалося апаратом головного підприємства (чи спе-

ціально створеним органом), практикувалися і децентралізовані структури, особливо там, де підприємства зберігали свою господарську та юридичну самостійність.

Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізійною структурою стають не керівники функціональних підсистем, а керуючі виробничими відділеннями. Структурування організації за відділами відбувається, як правило, по одному з трьох критеріїв: за видами продукції, що випускається, чи наданих послуг (продуктова спеціалізація), за орієнтацією на ті чи інші групи споживачів (споживча спеціалізація). Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок зі споживачами і ринком, істотно прискорюючи реакцію організації на зміни, що відбуваються у зовнішній середовищі (див. рис. 8.1).

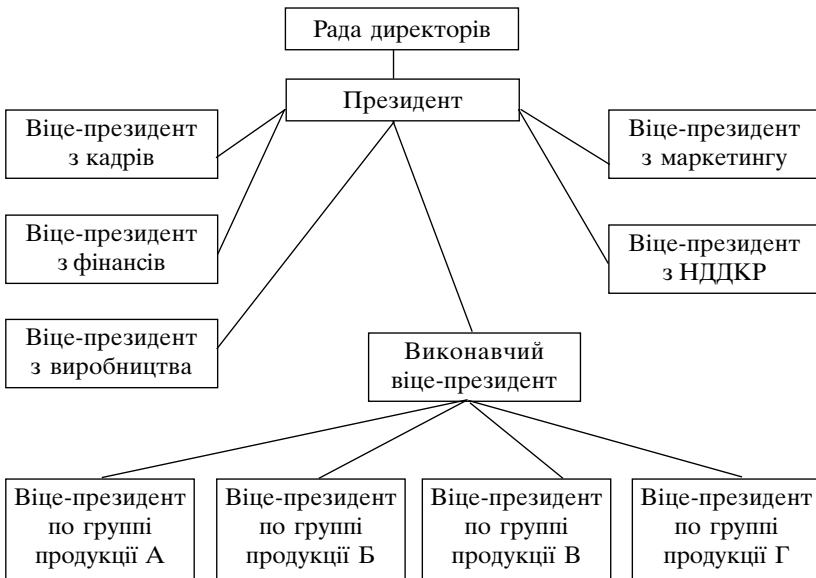


Рис. 8.1 Дивізійна структура управління з продуктовою спеціалізацією відділень

Світова практика показала: із впровадженням дивізійних принципів структура управління організацією (та її філіали) у своїй основі залишається лінійно-функціональною, але одночасно посилюється її ієрархічність, тобто управлінська вертикаль. У результаті істотно зменшується навантаження на верхній ешелон управління, що зосереджується на стратегічному менеджменті організації в цілому. Водночас окремі організації, що знаходять оперативно-господарську самостійність, починають працювати як «центри прибутку», що активно використовують надану їм волю для підвищення ефективності своєї діяльності.

І все-таки в цілому структура управління виявляється ускладненою, насамперед за рахунок проміжних (середніх) рівнів менеджменту, створених для координації роботи різних відділень. Дублювання функцій управління на різних рівнях призвело до росту витрат на утримання управлінського апарату.

8.2. РІЗНОВИДИ ДИВІЗІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Продуктовий тип передбачає створення в структурі фірми самостійних господарських підрозділів — виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів однієї групи або ж одного продукту. При цьому передбачається спеціалізація виробничих відділень в головній компанії за окремими видами або групами продуктів і надання їм повноважень управління виробничими та збутовими дочірніми компаніями, розташованими у своїй країні та за кордоном.

Перевагами продуктових організаційних структур управління є:

— створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади;

- чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки);
- здатність швидко реагувати на зміну умов конкурентів, технології попиту;
- поліпшення координації робіт;
- наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня.

До недоліків продуктових організаційних структур управління можна віднести:

- дублювання функцій на рівні корпорації підрозділу;
- збільшення витрат на утримання персоналу;
- проблематичність встановлення оптимального рівня децентралізації;
- автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання;
- наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу корпорації.

Холдингова використовується в дуже великих і диверсифікованих фірмах. Відділення мають практично необмежену свободу діяльності і власну назву. Але вони фінансово залежать від центру, так як контрольний пакет акцій належить головній фірмі.

При використанні **регіонального типу організаційної структури** передбачається, що відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами (див. рис. 8.2). Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути як виробничі відділення і центри прибутку, а можуть організовуватися у формі дочірніх компаній і бути центрами прибутку та центрами відповідальності.

Переваги регіональних організаційних структур управління є:

- створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку;

- перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління;
- поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку;
- наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня.

Недоліками регіональних організаційних структур управління є:

- проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи;
- збільшення кількості рівнів управління;
- можливість дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях;
- проблематичність формування політики одноманітності;
- труднощі координації діяльності продукту в країні.



Рис. 8.2. Регіональний тип організаційної структури управління виробництвом

8.3. УДОСКОНАЛЮВАННЯ ФОРМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Організацію можна розглядати як об'єкт змін з метою підвищення ефективності її функціонування. Виділяють наступні головні форми змін в організації:

— **зменшення масштабів діяльності**, тобто усе негативне, згладжування організаційної структури, зменшення кількості менеджерів з збільшенням відповідальності, гнучкості системи мотивації, багатофункціональність, робота в команді, гнучкі графіки роботи;

— **введення нових технологій** виробництва і управління;
— **реінженіринг** — оптимізація будь-якого процесу (технологічного, виробничого, системи мотивації, систему збуту, тощо);

— **реструктуризація** — напрямок на ріст ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності і інвестиційної привабливості організації, удосконалювання організаційної структури і функцій управління організації, зниження витрат, створення інформаційних систем і електронного документообігу;

— **зміна корпоративної культури** — виховання нових цінностей, норм поведінки, удосконалювання роботи з ринком, конвертованість обліку.

Підсумок

Структурна побудова управління організацією є передумовою виконання управлінських рішень, оскільки за відсутності виконавців рішення втрачають сенс. Структурна побудова об'єкта управління (організації, виробництва) передре процесній, а при організуванні суб'єкта управління, навпаки, процесний аспект визначає його структуру.

Структурну побудову управління організацією можна порівняти зі скелетом підприємства. Вона формується з ієрархічних рівнів та компетентних виконавчих органів, які

функціонують відповідно до змісту виробничої діяльності організації та управлінських рішень.

Таким чином, організація цілеспрямованого функціонування виробничо-господарської системи, визначення її складових частин та порядок їх взаємодій, розкривають таку функцію менеджменту як – організування.

Контрольні питання та завдання

1. У чому полягає загальна характеристика дивізіональних структур управління.

2. Охарактеризуйте різновиди дивізіональних структур управління.

3. Охарактеризуйте основні форми змін в організації. В яких ситуаціях застосовується та чи інша форма змін?

4. Визначте основні чинники, які впливають на ефективність впровадження організаційних змін.

ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Вступ

На сучасному етапі розвитку суспільства стрімко збільшуються обсяги повідомлень. До того ж спостерігаються випереджаючі темпи зростання інформаційного шуму порівняно з темпами збільшення власне корисної для певних суб'єктів інформації. В результаті підвищуються витрати часу на пошук останньої, що, в свою чергу, нерідко спричиняє своєрідне «інформаційне перевантаження» різних ланок управління.

Радикальні зрушення у світовій економіці та їх неоднозначні соціально-політичні наслідки привели до якісно нового значення інформаційно-аналітичної роботи розвідки — стратегічної, науково-технічної, комерційної тощо. У свою

чергу, стрімке поширення новітніх засобів зв'язку визначило ще й новий етап у розвитку різноманітних інформаційно-психологічних операцій.

Актуальнішими для суспільства стають проблеми інформаційної безпеки. Адже прийняття ефективних рішень залежить насамперед від правильного і глибокого розуміння змісту повідомлень, своєчасного виявлення та знешкодження впливу факторів, що можуть призводити до викривлення інформації.

Усе наведене обумовлює якісно нове значення кваліфікованої інформаційно-аналітичної роботи для підвищення ефективності в усіх ланках процесу управління різними сферами людської діяльності.

Мета наступної теми полягає у формуванні у студентів знань про закономірності функціонування інформації у процесі управління, розумінні ними механізмів впливу змістовних, якісних характеристик інформації на процедуру прийняття управлінських рішень.

Процес управління має ієрархічну природу і конкретний характер. А опанування базовими знаннями та практичними навичками в організації інформаційно-аналітичного процесу, закладених під час опанування цього курсу, дасть змогу слухачам у подальшому самостійно вдосконалювати свою кваліфікацію в цій сфері, діяти відповідно до здійснення ними управлінських функцій, притаманних певному рівню ієрархії та конкретній сфері діяльності.

У сучасному менеджменті використовують інтегровані системи інформаційного забезпечення менеджменту, які передбачають відокремлення творчих процесів розроблення управлінських рішень від технічних операцій реалізації інформаційного забезпечення, централізацію їх виконання у спеціальному підрозділі менеджменту, науково обґрунтовану технологію інформаційного забезпечення управління соціально-економічними та технологічними процесами в організаціях.

9.1. ІНФОРМАЦІЯ ЯК РЕСУРС ОРГАНІЗАЦІЇ

Історично склалось так, що поняття «інформація» асоціювалось зі змістом якогось сигналу, повідомлення, що, в свою чергу, слугував стимулом для певних дій тих чи інших суб'єктів. Інформація — атрибут матеріального світу, без якого неможлива життєдіяльність будь-якої живої істоти, а не лише людини. Відповідно виділяють біологічну інформацію, що функціонує в живій природі, і соціальну, котра функціонує в суспільстві.

Як свідчить досвід еволюції живої природи та людського суспільства, чим краща групова організація, тим більше додаткових переваг мають індивіди, об'єднані в ці групи. А функціонування групи, як відомо, передбачає якісно вищий рівень управління, а отже, й інформаційної діяльності порівняно з суто індивідуальною організацією. Адже управління неможливе без збору, обробки, передачі та накопичення інформації.

Процес пізнання описується двоконтурною моделлю. Перший контур передбачає відображення об'єкта суб'єктом, сприйняття об'єкта як явища. Це — сфера емпіричного знання, що базується безпосередньо на досвіді. А другий контур завдяки відбору та узагальненню інформації забезпечує процедуру абстрактного мислення (рис. 9.1). Таким чином, інформаційний потік «об'єкт — суб'єкт» урівноважується інформаційним потоком «суб'єкт — об'єкт» як основи процесу управління.

Тому інформацію можна поділити на структурну (або зв'язану) та оперативну (чи робочу). **Структурна (зв'язана) інформація** притаманна об'єктам живого та неживого світу природного та штучного походження і представляє собою, так би мовити, «втілену» інформацію. Тобто будь-який предмет або процес, що відображається органами відчуття суб'єкта, є джерелом структурної інформації.

Оперативна ж (або робоча) інформація циркулює між

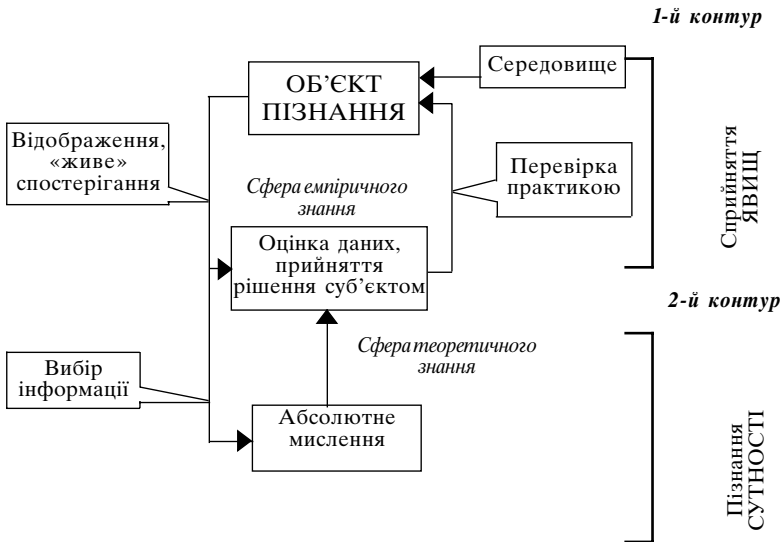


Рис. 9.1. Двоконтурна модель пізнання

об'єктами матеріального світу та використовується в процесах управління в живій природі та суспільстві. Генетична структурна інформація неживої природи є необхідною передумовою появи оперативної інформації. Суб'єкт вилучає з об'єкта неживої чи живої природи інформацію і включає її у свій контур пізнання (управління). Проілюструвати цю принципову схему можна таким чином. Джерелом структурної (зв'язаної) інформації для левів слугують антилопи, якими леви зазвичай харчуються, для покупця джерело структурної інформації — зовнішній вигляд товару, а для створеного людиною електролічильника — потік електроенергії. Якщо будь-який з означених суб'єктів факт реєстрації свого об'єкта сприймає як керівництво до дії (леви — до полювання, покупець — до оцінки та (чи) придбання товару, а електролічильник — до обліку споживання електроенергії), то структурна (зв'язана) інформація переходить в оперативну (робочу). Якщо ж зареєстроване повідомлення не

спонукає суб'єкт до відповідних дій, то таке повідомлення представляє собою інформаційний шум.

Структурна інформація посідає певне місце і в сучасній системі управління. Адже далеко не всі рішення приймаються на підставі аналізу оперативної інформації, що міститься на спеціальних носіях. До частини рішень суб'єктів може спонукати метеріалізована інформація, отримана з навколишнього середовища. Певною мірою це стосується інтуїтивних рішень і таких, що приймаються на підставі суджень. Відповідно поширюється сфера і функціонування оперативної інформації — бізнес, перш за все дрібний та середній, політика тощо.

Що ж таке інформація? Існує чимало визначень цього терміна залежно від галузі науки, сфери людської діяльності, де він використовується. Для організації інформаційної діяльності у сфері управління фундаментальне значення має використання термінологічного апарату кібернетики, особливо такого її розділу, як теорія інформації. Остання визначає поняття «інформація» через зменшення міри невизначеності знань суб'єкта про об'єкт. Така міра отримала назву **ентропії**. Отже, **інформація** — це зміст повідомлення про сукупність явищ і подій, що представляють інтерес для зацікавлених осіб та організацій, підлягають реєстрації та обробці. А **інформаційний шум** представляє собою повідомлення непотрібне суб'єкту, незалежно від того, відоме воно йому чи ні. Іноді для характеристики інформаційної діяльності використовують термін релевантна інформація, що походить від англійського слова *relevant* (той, що стосується справи) і означає сукупність даних щодо конкретної проблеми, людини, цілі чи періоду часу. Релевантна інформація — антипод інформаційного шуму. У цьому контексті інформація ототожнюється з будь-яким повідомленням — як необхідним суб'єкту, так і непотрібним йому.

9.2. ФУНКЦІЇ ТА ХАРАКТЕРНІ ВЛАСТИВОСТІ ІНФОРМАЦІЇ

Основна функція інформації полягає в повідомленні суб'єкту про стан середовища, в якому проходить його життєдіяльність, у зниженні ступеня невизначеності тієї чи іншої ситуації. У найзагальнішому плані інформацію поділяють на масову та спеціальну. Масова інформація виконує функцію спілкування, а спеціальна — забезпечує процес створення матеріальних і нематеріальних благ.

Як бачимо, межа між інформацією та інформаційним шумом визначається цінністю того чи іншого повідомлення для суб'єкта. Саме **цінність** (або **корисність**) являє собою **ключову якісну характеристику** інформації і полягає в її здатності сприяти досягненню мети, що стоїть перед тією чи іншою особою або організацією. Для ефективного управління, яке полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт, що, в свою чергу, передбачає збирання, передачу, обробку та накопичення необхідної інформації, прийняття та реалізацію відповідних рішень, а також контроль за виконанням цих рішень, надзвичайно важливе значення має і ряд **інших якісних характеристик** інформації, а саме: її точність, достовірність, повнота, коректність і оперативність.

Точність інформації — це припустимий рівень її викривлення, що визначається характером завдань, які вирішує той чи інший суб'єкт.

Властивість інформації містити в собі необхідний мінімальний обсяг відомостей для прийняття правильного рішення називається **повнотою** інформації. Як бачимо, точність, достовірність і повнота інформації є однотипними взаємозв'язаними характеристиками.

Надзвичайно важливе значення, з точки зору управління, має така характеристика інформації, як її **оперативність**, тобто актуальність інформації за умов зміни ситуації.

А для того щоб процес управління чи навіть просто спілку-

вання був продуктивним, інформація повинна однозначно сприйматися всіма споживачами, тобто бути **коректною**. Наведені поняття дають змогу на абстрактному рівні описати якісні характеристики різних повідомлень, що має виняткове значення для ефективного використання інформації як предмета праці, а отже, і для ефективної організації інформаційної діяльності на всіх рівнях управління. До цього треба додати, що існує певний клас проблем, сформульованих винятково за допомогою вербальних якісних, а не кількісних характеристик. Відсутні також і надійні кількісні моделі, придатні для опрацювання вербальної інформації. Тому й оцінка альтернативних варіантів розв'язання таких проблем базується на якісних характеристиках інформації і має якісний характер.

Разом із якісними існують і **кількісні** характеристики інформації. Кількість інформації — це міра, що характеризує зменшення ступеня невизначеності ситуації після отримання певного повідомлення. Одиницями виміру кількості інформації є біти, байти, кілобайти, мегабайти тощо. Але цими ж одиницями вимірюються й обсяги повідомлень взагалі. А як відомо, повідомлення може містити в собі не лише інформацію, а й інформаційний шум.

Поряд з терміном «інформація» на практиці вживаються й інші споріднені з ним поняття, а саме: «дані» та «знання». **Дані** — це повідомлення про стан якого-небудь об'єкта, представлені у зручній для обробки формі. Дані не обов'язково повинні мати кількісний характер. Наприклад, до категорії даних належать статистичні показники роботи підприємств і анкетні відомості про людину. Як бачимо, основним критерієм віднесення повідомлення до категорії даних є зручність його форми для опрацювання.

А **знання** — це перевірений практикою результат пізнання дійсності, її відображення у свідомості людини. Схематично це можна описати так: знання = факти + переконання + правила. Знання, виникають тоді, коли починають проявлятися взаємозв'язки, яких раніше не помічали.

Нарешті **мудрість** означає глибоке розуміння життя, його реалій.

Інформація автоматично не веде до знань, а тим більше до мудрості. Тому саме по собі накопичення інформації не є панацеєю. Спочатку старіє інформація, потім — знання, а вже далі – мудрість. Так, дані про кон'юнктуру на фондовій біржі старіють дуже швидко. А розуміння глибинного значення явищ і процесів зберігає свою актуальність упродовж століть. Цей механізм притаманний світовим духовним традиціям.

Послідовний ланцюжок інформаційних потреб, бажань, запитів і використання інформації складає **інформаційний цикл**. Інформаційний цикл має завершений характер, якщо використання інформації відповідає потребі в ній. Якщо ж використана інформація не задовольнила інформаційну потребу, то такий цикл має незавершений характер. Водночас треба брати до уваги, що використання певної інформації породжує нові інформаційні потреби.

В основі формування потреб відповідних суб'єктів в інформації лежить специфіка їхньої життєдіяльності. Тому механізм визначення потреб суб'єктів управління в інформації базується на аналізі їхніх поточних і перспективних проблем. Якщо ситуація стабільна, усталена, то потреба в інформації визначається на підставі наявного досвіду, традиційного порядку ведення справ тощо. У таких випадках відповідні рішення часто приймаються на підставі суджень. І навпаки, нова, нестабільна ситуація спонукає до пошуку нових джерел інформації, нових механізмів задоволення інформаційних потреб. Іноді це навіть пов'язано зі зміною внутрішньої організації інформаційної діяльності суб'єктів. Алгоритм визначення та реалізації інформаційних потреб у новій для суб'єкта ситуації зображено на рис. 9.2. Що ж стосується чинників, які впливають на процес визначення потреб суб'єктів в інформації та можливість їх задоволення, то їх можна поділити на мотиваційні, когнітивні та ресурсні. Між ними існує прямиий та зворотний зв'язок.

Мотиваційні чинники — це ступінь зацікавленості суб'єктів у задоволенні їхніх інформаційних потреб. На перший погляд, сама постановка такої проблеми може здаватися нелогічною. Але на практиці можлива ситуація, коли інтереси підприємства, фірми та окремих працівників не збігаються. Таких прикладів досить багато: від недбалого виконання своїх обов'язків чи навіть шахрайства окремих працівників до краху американської енергетичної корпорації Enron.

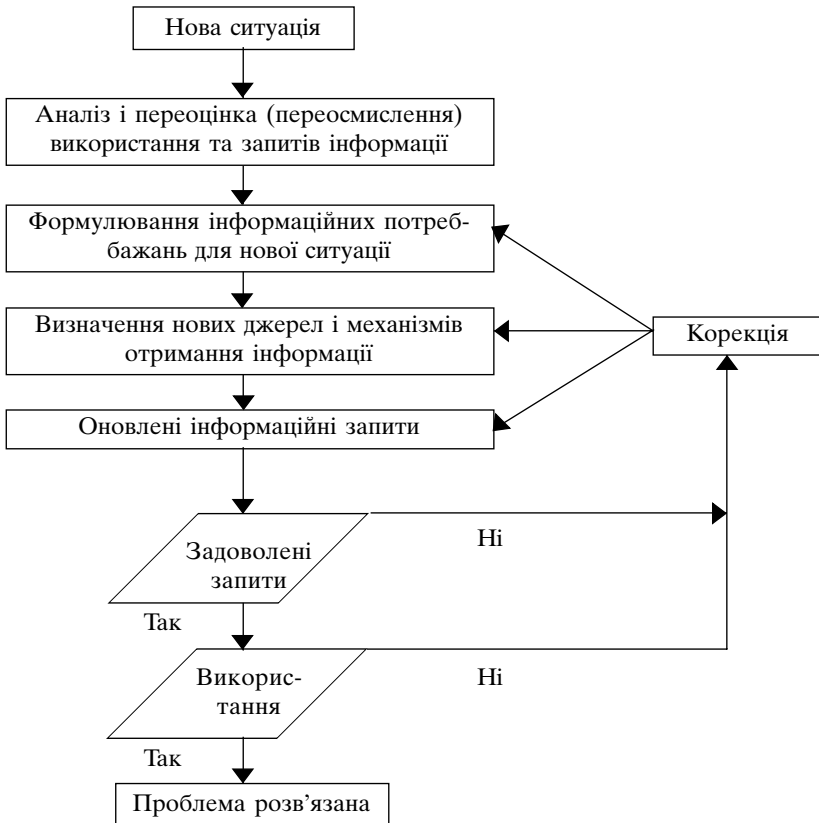


Рис. 9.2 Механізм визначення та реалізації інформаційних потреб

9.3. КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФОРМАЦІЇ

Аналіз одного й того ж об'єкта з точки зору різних його суттєвих ознак обумовлює можливість одночасного існування різних класифікацій цього об'єкта. Повною мірою це стосується й інформації. Класифікація інформації за основними характеристиками дає змогу ефективно використовувати її на практиці.

Причому найпростіший і водночас досить ефективний підхід до класифікації інформації базується на законі єдності протилежностей. Так, у найзагальнішому плані, залежно від доступності, інформація поділяється на доступну і недоступну для певного суб'єкта. У графічній формі цей поділ може бути представлений у вигляді певного континууму таким чином (рис. 9.3):

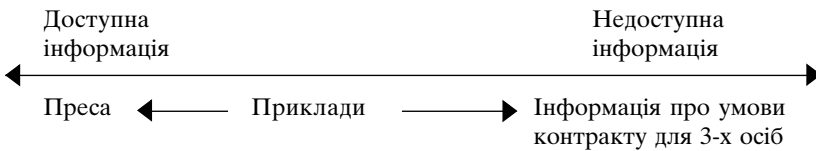


Рис. 9.3. Континуум доступності інформації

Доступність інформації обумовлена не лише її юридичним статусом, а й фактичними умовами її використання для різних суб'єктів. Для визначення юридичних аспектів вживається поняття «**режим доступу**», який, згідно із Законом України «Про інформацію», визначається як передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації.

За режимом доступу інформація поділяється на **відкрити** та **інформацію з обмеженим доступом**. Для визначення останньої вживається ще **закрита, або секретна**, тобто така, що з тих чи інших міркувань являє собою

таємницю і розповсюдження якої можливе лише за згодою органів, уповноважених контролювати питання, пов'язані з цією інформацією. Інформація з обмеженим доступом, у свою чергу, поділяється на **таємну і конфіденційну**.

До таємної належить інформація, що містить відомості, які становлять державну та іншу передбачену законом таємницю, розголошення якої завдає шкоди особі, суспільству і державі. **Конфіденційна** — інформація, що містить відомості, які знаходяться у володінні, користуванні або розпорядженні юридичних та фізичних осіб і поширюється за їхнім бажанням згідно з передбаченими умовами.

Відкрита — інформація, якою дозволено користуватися широкому колу. Існує певний зв'язок між реальною доступністю інформації та режимом доступу до неї. Він проявляється у праві на інформацію та його реалізації. Адже не всяка відкрита інформація доступна певному суб'єктові і навпаки. Наприклад, співробітник регіонального управління СБУ (крім м. Києва) може мати доступ до таємної інформації, але не може в будь-який момент скористатися відкритою інформацією, що є лише у фондах Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. Водночас аспірант, що не має права на користування таємною інформацією, але проживає у м. Києві, може вільно користуватись інформацією з фондів зазначеної бібліотеки.

Можливість доступу до інформації для конкретного споживача часто залежить від платних чи безплатних умов її надання. Тому, відповідно до її місця у товарно-грошовому обігу, інформація поділяється на комерційну та некомерційну. **Комерційна** інформація поширюється лише за бажанням її власника, в першу чергу на його умовах і переважно як об'єкт купівлі-продажу. При цьому конкретні оцінки власника (відправника) інформації та її споживача (отримувача) можуть різнитись. Виходячи з цілей власника, до категорії комерційної інформації може бути віднесений широкий спектр джерел із найрізноманітнішими умовами досту-

пу: від преси до інформації консультативних фірм. З точки зору цілей споживача умовою зарахування інформації до категорії комерційної є отримання ним відповідного прибутку. Тому суспільно-політична преса, що приносить прибуток її видавцям, не розглядається як комерційна інформація її споживачем — звичайним громадянином.

Характерною ознакою **некомерційної** інформації є, як правило, безплатний характер її поширення. Хоча й тут можуть бути винятки. Наприклад, безплатне поширення буклетів на виставці не відмінює комерційних цілей її власників-відправників.

За своєю генезою інформація (дані) поділяється на **первинну і вторинну**. **Первинна** — це **інформація (дані)**, зібрана вперше для розв'язання якого-небудь завдання. А **вторинна** — та, яка вже була зібрана раніше для інших цілей. Поширене трактування вторинної інформації як продукту переробки первинних даних вихідного повідомлення. У цьому контексті близьким за змістом є поділ інформації на оглядову й аналітичну. Адже остання обов'язково є результатом опрацювання якихось вихідних повідомлень. Взагалі треба підкреслити діалектику абсолютності та відносності понять первинної та вторинної інформації. Критерієм її зарахування до тієї чи іншої категорії виступають потреби конкретного суб'єкта.

За своєю суб'єктною належністю інформація поділяється на внутрішню і зовнішню. Наприклад, інформація, що обертається в межах підприємства, є його внутрішньою інформацією. А та, що надходить з оточуючого середовища, — зовнішньою.

Виділяються також наступні види інформації:

- статистична;
- адміністративна;
- масова;
- про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування;

- правова;
- про особу;
- довідково-енциклопедичного характеру;
- соціологічна.

Статистична інформація — це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ і процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя.

Адміністративна інформація (дані) — це офіційні документовані дані, що дають кількісну характеристику явищ і процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній, інших сферах життя і збираються, використовуються, поширюються та зберігаються органами державної влади (за винятком органів державної статистики), органами місцевого самоврядування, юридичними особами згідно із законодавством з метою виконання адміністративних обов'язків і завдань, які належать до їх компетенції.

Масова інформація — це публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація.

Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування — це офіційна документована інформація, яка створюється в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого та регіонального самоврядування.

Правова інформація — це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення і боротьбу з ними та їх профілактику тощо.

Інформація про особу — це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.

Інформація довідково-енциклопедичного характеру — це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє середовище.

Соціологічна інформація — це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів.

Певною мірою ця класифікація досить суперечлива, а її складові іноді дублюються. Наприклад, одночасно до категорії інформації державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування і до категорії правової інформації зараховано законодавчі акти. Однак, оскільки Закон України «Про інформацію» є важливим документом у системі регулювання правових відносин в інформаційній сфері, знання наведеної класифікації інформації необхідні фахівцям відповідного профілю.

Класифікація джерел інформації проводиться за морфологічними ознаками та механізмами функціонування (рис. 9.4).

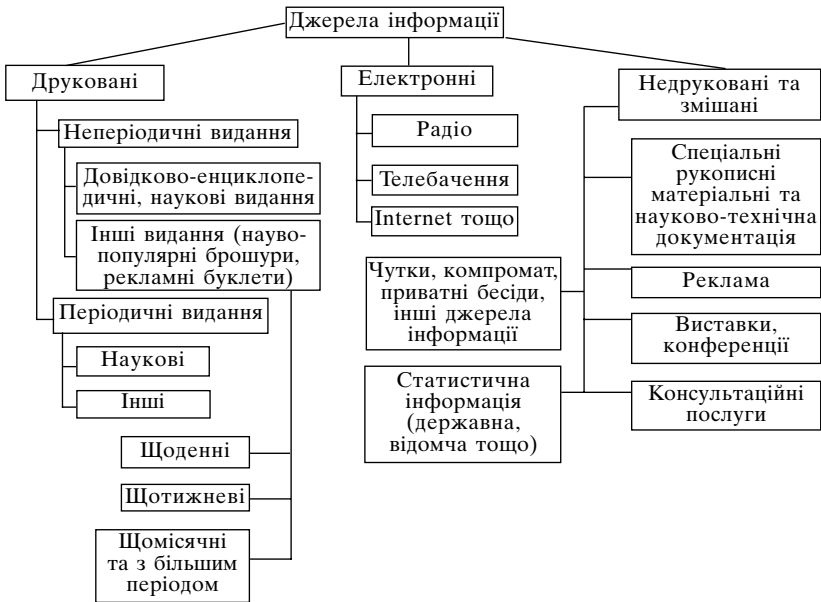


Рис. 9.4. Класифікація джерел інформації

9.4. СУТЬ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ

Для розуміння суті та механізмів організації інформаційної діяльності у сфері управління різними соціальними системами (підприємствами, установами, громадськими організаціями та ін.) розглянемо ключову ланку цієї форми діяльності — інформаційно-аналітичний процес у сфері підготовки та прийняття управлінських рішень.

Отже, **інформаційно-аналітичний процес** у сфері управління являє собою процес пошуку, збору, переробки та подання інформації у формі, придатній для її використання при прийнятті управлінських рішень.

Треба зазначити, що управлінські рішення, на відміну від рішень, які приймаються, наприклад, у сфері теоретичних, фундаментальних наук, спрямовані на розв'язання конкретних питань, як правило, мають чіткі термінові межі й у встановлений період повинні втілюватись у життя. Особливо наочно це проявляється в бізнесі, де термін виконання ділових угод завжди визначений. Це ж стосується й військової сфери, особливо під час бойових дій. Та й у політиці, попри, здавалося б, досить часту невизначеність та швидку зміну впливу багатьох факторів, рішення, спрямовані на управління тим чи іншим політичним процесом, мають більш-менш чітко визначений термін реалізації. Звичайно, йдеться про політичні рішення — чи то прийняття якогось законодавчого акта, чи то проведення PR-кампанії — а не про так звані декларації про наміри.

Тому продукт, створений у результаті інформаційно-аналітичного процесу повинен бути придатним для використання замовником, корисним для нього вже в момент свого створення. Сам же результат інформаційно-аналітичної діяльності, як правило, матеріалізується у формі будь-якого документа. Із всього наведеного випливають основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу, сфор-

мульовані ще кілька десятиріч тому фахівцем зі стратегічної розвідки американським генералом Вашингтоном Плетом: повідомляти достовірно, своєчасно та ясно.

Достовірність повідомлення є ключовою ознакою при оцінці будь-якого інформаційного документа, створеного в результаті аналітичної діяльності. Вона забезпечується завдяки правильному поєднанню ряду моментів, що визначають результативність роботи аналітика. Головними серед них є:

- глибоке розуміння дійсності тим, хто аналізує повідомлення;

- правильний відбір фактів, які стосуються об'єкта аналізу;

- виділення на підставі аналізу фактів, основних моментів явищ і процесів, причинно-наслідкових зв'язків.

Як бачимо, вирішальну роль при підготовці достовірних аналітичних матеріалів має рівень кваліфікації виконавців робіт — професійні знання, ерудиція, вміння орієнтуватись і робити висновки в нестандартній ситуації тощо.

Другим основним принципом організації інформаційно-аналітичного процесу є **своєчасна** підготовка документів. Своєчасність отримання інформації багато в чому визначає її цінність для користувача. Значення своєчасного подання інформації особам, які приймають рішення, може бути настільки великим, що заради нього варто навіть дещо поступитися достовірністю повідомлень. Звичайно, йдеться не про суттєву зміну змісту повідомлення, а лише про певне зниження ступеня його точності. Адже, як зазначалось у попередніх розділах, достовірність інформації визначається її здатністю відображати реально існуючі об'єкти з необхідним ступенем точності.

По суті, ситуації, коли доводиться йти на певне зниження ступеня достовірності інформації заради своєчасного її подання, трапляються не настільки рідко, як здається на перший погляд. Ілюстрацією розв'язання дилеми «достовірність інформації — своєчасність інформації» є пове-

дінка фінансових і фондових ринків. Розв'язання дилеми «достовірність — своєчасність» полягає в синтезі цього протиріччя, перетворенні його на тріаду (див. рис. 9.5).

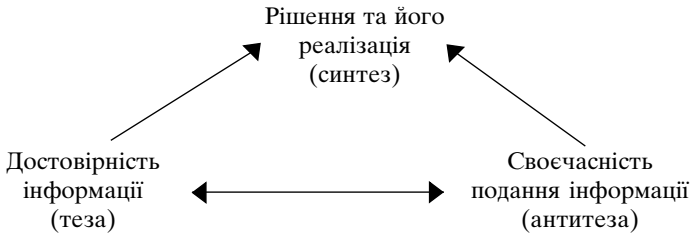


Рис. 9.5. Схема розв'язання дилеми «достовірність – своєчасність»

Третім основним принципом організації інформаційно-аналітичного процесу є **ясність** викладення матеріалу. Суть реалізації цього принципу полягає в тому, щоб зробити доступними для інших результати роботи аналітика. Адже саме коректне сприйняття інформації робить її переконливою для споживача, а отже, забезпечує успіх справи. Іноді автор забуває про це.

Інформаційно-аналітичний документ має бути лаконічним, зрозумілим (доступним) і переконливим.

Загальновідомо, що лаконічність — сестра таланту. Коротке повідомлення легше сприймається і краще запам'ятовується, ніж довге. До того ж коротке повідомлення має переваги перед довгим (великим) і з огляду на те, що час на підготовку й прийняття управлінських рішень завжди обмежений.

Інформаційно-аналітичний документ можна зробити зрозумілим, доступнішим для споживача, якщо дотримуватись ряду правил. Перш за все він повинен мати чітку структуру. Кожну думку краще висловлювати кількома короткими простими реченнями. Викладати думку бажано простою (але

не побутовою) мовою, намагаючись, уникати надмірного вживання спеціальних термінів. Не можна забувати, що **єдине призначення спеціальних термінів у інформаційно-аналітичній роботі — точна та коректна передача споживачеві змісту повідомлення.** Якщо ж постає дилема: дотримуватися літературного стилю, дещо знизивши точність і коректність висловлюваної думки, або ж заради досягнення максимальної точності та коректності викладення матеріалу пожертвувати якістю його літературного стилю, то треба віддати перевагу другому варіанту. Тільки так можна зберегти ясність і переконливість інформаційно-аналітичного документа, не поступаючись його достовірністю.

І нарешті, щоб викладене у документі повідомлення було достатньо переконливим, воно має відображати суттєві причинно-наслідкові зв'язки у доступній, зрозумілій для споживача формі.

Обов'язковою умовою виконання цього правила є високий рівень кваліфікації аналітика, його вміння знаходити необхідні аргументи для доведення своєї точки зору на проблему, що розглядається.

9.5. АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

При всьому справжнім різноманітті управлінської діяльності можлива деяка її класифікація. Визначають наступні види управлінської діяльності в залежності від її змісту: евристична; адміністративна; операторська.

Евристична діяльність полягає у формулюванні нових ідей, концепцій, рішень. У керуванні вона втілюється в розробці нових планів, технологій, форм організації праці. Процес такої діяльності може бути розділений на дві складові: аналітичну і конструктивну. Аналітична складова має на увазі збір, вивчення й аналіз необхідної для ухвалення рішен-

ня інформації. Конструктивна складова являє собою підготовку, обговорення й ухвалення управлінського рішення. Діяльність такого виду практично не формалізується.

Адміністративна діяльність — це безпосереднє керування діями і поведженням виробничої системи. Вона полягає в організації комунікацій між різними учасниками процесу керування й у загальному випадку припускає видачу розпоряджень і контроль їхнього виконання. Така діяльність у більшому або меншому ступені може бути формалізована.

Операторська діяльність. Незважаючи на те, що управлінська праця — процес досить творчий, деяка його частина рутинна і являє собою набір стереотипних, повторюваних операцій, необхідних для інформаційного забезпечення виробничих процесів. В основному, це операції, зв'язані з документуванням управлінської діяльності. Відповідно до українського законодавства і здоровому глуздові, діяльність підприємства повинна бути задокументована, тобто на відповідні адміністративні, фінансові, комерційні, виробничі операції створюються офіційні документи. Саме обробка документів складає основний зміст операторської праці (мається на увазі оформлення, реєстрація документів, експедиційна обробка кореспонденції, що надходить,). Операторська діяльність формалізується найбільш простим способом і легко піддається автоматизації.

В основному для автоматизації операторської праці використовуються системи, що давно завоювали серця користувачів. Сьогодні вони пропонують багатий набір різноманітних функціональних можливостей, що забезпечують обробку даних, представлених в електронній формі. До них відносяться різноманітні засоби розробки документів (такі як текстові і табличні процесори, засоби підготовки презентацій і т.п.), системи обробки транзакцій (OLTP — On-line Transaction Processing), системи керування базами даних (СКБД), системи керування документами (EDMS — Electronic Document Management System).

Як засоби автоматизації адміністративної діяльності використовуються різноманітні системи, що забезпечують і координують спільну діяльність декількох учасників процесу керування. Такі системи з'явилися на ринку програмного забезпечення відносно недавно. Це так звані системи groupware і workflow, а також засоби роботи з електронними формами. Основна концепція використання систем такого типу полягає у формуванні єдиного інформаційного простору підприємства, спрощенні процесу обміну інформацією, оптимізації робіт співробітників і скороченні витрат праці і часу на адміністрування їхньої спільної діяльності.

Найбільші труднощі виникають при спробі автоматизувати яким-небудь образом евристичну діяльність. У наші дні коректніше говорити не про автоматизацію діяльності такого роду, а про її автоматизовану підтримку. До засобів, використовуваних у цих цілях, можна віднести системи підтримки прийняття рішень (DSS – Decision Support System), експертні системи (ЕС), системи аналізу в реальному часі (OLAP - On-line Analytic Processing), інформаційні сховища даних (Data Warehouse). Робота таких систем ґрунтується на твердженні, що для ухвалення рішення найважливішим фактором є наявність досвіду дій у подібних ситуаціях (особистого і досвіду інших людей). Інформацію при цьому і надають системи автоматизації евристичної діяльності, забезпечуючи своїм користувачам можливість прийняття найбільш обґрунтованого рішення самостійно.

Технологія автоматизації ділових процесів (workflow) — це сучасна технологія комп'ютеризованої підтримки процесів керування підприємством (ділових процесів) у цілому або якійсь їхній частині. У визначеному змісті вона не є революційною, оскільки поєднує кілька вже сформованих інформаційних технологій, таких як електронна пошта, керування проектами (Project Except), робота з базами даних, об'єктно-орієнтоване програмування і CASE-технології. Конкретні реалізації технології являють собою програмні

системи автоматизації ділових процесів (системи workflow), кожна з яких ґрунтується на деякій комбінації перерахованих технологій.

Система автоматизації ділових процесів (система класу workflow) — програмне забезпечення, що служить для опису і забезпечення виконання ділових процесів підприємства. Найбільш відомі системи закордонних виробників: Staffware (Staffware Corp.), ActionWorkflow System (Action Technologies Inc.) і т.п. Гідне місце серед них займає вітчизняна розробка — WorkRoute.

Системи автоматизації ділових процесів ґрунтуються на комплексному підході до рішення задач керування. Це значить, що вони тією чи іншою мірою підтримують реалізацію всіх основних функцій керування: планування, організації, активізації, координування і контролю.

Одним з найбільш перспективних напрямків підвищення діяльності підприємств розглядається впровадження так званих *ERP-систем*, що у даний час одержали найбільшу популярність серед автоматизованих систем керування підприємством. **ERP-системи** — це системи керування всіма ресурсами підприємства (від англійського Enterprise Resource Planning — планування ресурсів підприємства). Дані системи дозволяють підтримувати весь цикл керування: планування — облік — контроль — регулювання, — практично для всіх основних функцій діяльності.

У першу чергу сюди відносяться:

— планування виробничої діяльності. Це складання виробничих планів різного рівня, — від стратегічних (кілька років) до оперативних (кілька днів), — і перевірка можливості їхнього виконання відповідно до стану виробничих потужностей і людських ресурсів. Ступінь деталізації планів різного рівня різна — від сімейства продукції для рішення задач стратегічного планування до конкретних матеріалів або виробничих операцій для оперативного керування виробництвом; керування закупівлями, запасами, продажами.

— автоматизація процесів планування й обліку для задач постачання (матеріально-технічного забезпечення) виробництва, збуту готової продукції і керування складськими запасами;

— управління фінансами. Як правило, це ведення Головної книги, розрахунки з дебіторами і кредиторами, облік основних засобів, керування наявними засобами і планування фінансової діяльності.

— управління персоналом. Як правило, у підсистемі управління персоналом реалізовані всі основні потреби роботи з кадрами: найм і звільнення персоналу, облік зведень про співробітників, планування їхнього кар'єрного росту, розрахунок заробітної плати й облік робочого часу. У системах ERP персонал розглядається як окремий вид ресурсу, що дозволяє зв'язати воедино кадровий потенціал підприємства і виробничі плани;

— управління витратами. Сюди відноситься облік усіх витрат підприємства і калькуляція собівартості готової продукції або послуг;

— управління проектами/програмами. Сучасна діяльність підприємства усе більше розглядається через призму реалізації виробничих проектів або програм, для яких може здійснюватися окреме планування й облік;

— проектування продукції і технологічних процесів. Даний функціональний блок дозволяє вести інформацію про склад продукції, технологічних маршрутах її виготовлення, розробляти продукцію відповідно до вимог клієнтів, а також оцінювати витрати, що понесе підприємство при випуску такої продукції.

Варто підкреслити, що усі функціональні блоки ERP-системи тісно інтегровані між собою, що дозволяє здійснювати дійсне керування практично всіма аспектами діяльності сучасного підприємства. Відповідно ціна одного робочого місця таких систем, з урахуванням вартості впровадження, коливається в межах 10-40 тис. доларів США, сукупна

вартість володіння одним робочим місцем може варіюватися в межах 2,5- 20 тис. доларів США в рік, а середній термін експлуатації ERP-системи складає 15 років. Вкласти гроші в систему, що працює більш короткий термін, вважається недоцільним.

На вітчизняному ринку для автоматизації діяльності підприємства в цілому існують такі програмні продукти як АС «Парус», програмні продукти серії 1С, АБС Офіс 2000, системи управління проектами – Project Expert, Open Plan Professional; ІТ прогнозування діяльності підприємства – система «Альт-прогноз»; ІТ інтелектуальної підтримки фінансово-господарської діяльності підприємства – система SAP R/3.

Підсумок

Інформація є основою, що пов'язує процес управління, оскільки містить необхідні для оцінки ситуації та прийняття управлінських рішень відомості, завдяки яким керівник отримує змогу діяти свідомо та аргументовано.

Процес управління потребує постійного засвоєння та оброблення інформації, необхідного для підтримання стабільності та розвитку виробничо-господарської організації. В зв'язку з цим розглядається інформація як ресурс організації; класифікація інформації, її функції та характерні властивості; інформаційна потреба та алгоритм визначення і реалізації інформаційних потреб.

Інформаційне забезпечення покликане задовольнити всі потреби управління процесами, які відбуваються у соціально-економічній системі.

На основі викладеного матеріалу можна виділити наступні переваги впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність:

- забезпечується висока ефективність прийняття рішень;
- раціоналізуються й інтегруються інформаційні про-

цеси, у тому числі удосконалюється організація документо-обігу підприємства;

— підтримується оперативне настроювання системи автоматизації на зміни порядку роботи, що складається на підприємстві;

— усувається дублювання функцій;

— підвищується ефективність роботи в цілому;

— знижуються витрати на інформаційний супровід функціонування підприємства.

Інформація, яка надходить ззовні та циркулює всередині організації, утворює змістові наповнення комунікаційних процесів між її працівниками та її зовнішнім середовищем. У наступному розділі будуть докладно розглянуті комунікаційні процеси в організації.

Контрольні питання та завдання

1. Дайте визначення інформації та її функцій. У чому полягає відмінність інформації від інформаційного шуму?

2. За якими ознаками класифікують інформацію?

3. Охарактеризуйте роль структурної (зв'язаної) та оперативної (робочої) інформації в людській діяльності.

4. Поясніть, у чому полягає подібність процесів пізнання та управління.

5. Поясніть співвідношення понять «дані», «знання», «інформація», «кількісні» та «якісні характеристики інформації».

6. У чому полягає поетапне перетворення повідомлення (даних) в інформацію.

7. Проведіть декодування тексту на соціально-політичну та (чи) економічну тематику, виділіть у повідомленні спеціальні терміни, інформаційний шум і контекст повідомлення.

8. Проаналізуйте особливості реалізації інформаційного циклу при розв'язанні стандартних і нестандартних завдань.

9. У чому полягають особливості формування й використання інформації на різних рівнях менеджменту?
10. У чому на Ваш погляд полягає сутність системи інформаційного забезпечення менеджменту?
11. Визначте інформаційні потреби Вашої організації.
12. У чому полягають принципи організації інформаційно-аналітичного процесу на підприємстві.
13. Сформулюйте вимоги до інформаційних технологій, що висуваються сучасними організаціями.
14. У чому полягають переваги автоматизації управлінських процесів в організації?
15. Розкрийте сутність технології автоматизації ділових процесів.
16. Розкрийте сутність ERP-систем.
17. Які системи автоматизації управлінських процесів існують, впроваджені на Вашому підприємстві? Коротко опишіть їх.

ТЕМА 10. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Вступ

Обмін інформацією всередині організації, а також між організацією та зовнішнім середовищем забезпечують комунікаційні процеси. Під час них відбувається живий обмін інформацією, яка осмислюється й інтелектуально збагачує учасників. У процесі комунікації реалізується вміння менеджерів правильно інформувати працівників організації та суб'єктів навколишнього середовища і отримувати від них корисну інформацію.

Хоч комунікації мають широке застосування у всіх галузях управління, вона особливо важлива для здійснення функцій керівництва та лідерства. Неefективні комунікації – одна з сфер виникнення проблем менеджера.

10.1. СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ

Комунікація є формою зв'язку між передавачем (відправником) і приймачем (одержувачем), яка містить послання. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є послання або сигнали. Форма та зміст комунікаційних процесів впливають на почуття, сприйняття й рішення, реалізуючись як визнання, критика, пересторога тощо. Очевидно, що управління без комунікацій неможливе.

Комунікація (лат. communico – спілкуюсь) **в менеджменті** – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить її до підлеглих теж у формі інформації.

Незадовільно налагоджені комунікації породжують по-

милкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень і ефективність їх реалізації.

В основному комунікація між людьми розгортається у площині змісту й площині зв'язків (стосунків).

Площина змісту — це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події. Наприклад: «Співробітника тут немає», «Заняття розпочнуться наступного понеділка» та ін. Зміст може бути важливим чи незначним, правильним чи неправильним, актуальним чи неактуальним, мати різне значення для одержувача й відправника. До площини змісту належить не тільки безпосередня інформація у явній формі, а й метакомунікація — прихований, «тіньовий» зміст, який прочитується між рядками прямої інформації, часто є істинним і корисним. Наприклад, на пропозицію встановити ділові контакти одержана приблизно така відповідь: «Ми раді встановити з вами ділові контакти, але наші технічні можливості не дають змоги виконати ваше замовлення». Очевидно, що партнер або вже має аналогічне замовлення і завантажив свої виробничі потужності, або замовник помилився у виборі партнера, в оцінці його виробничих можливостей.

Площина зв'язків (стосунків) — психологічна складова процесу комунікації, яка характеризується сприйняттям чи відхиленням, симпатією чи антипатією, ненавистю чи любов'ю. Часто стосунки не декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер. Наприклад: «Спортивний одяг, який він носить, тут недоречний». Це висловлювання може означати, що людина надто товста, що вона не має смаку, порушила норми і, врешті, просто несимпатична. Можна використовувати і точку зору, що висловлювання характеризує непересічну людину, що костюм не обмежує її свободи тощо.

Під час переговорів, конференцій потрібно використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки часто голосують не за певну пропозицію,

а за того, хто її вносить, що спричиняє похибки в комунікації, оскільки реалізуються різні підходи.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові.

Дигітальні (грец. di — двічі) **комунікації**. Особливістю їх є закодованість усіх відомостей за допомогою символів (шрифту, цифр). Використовуючи символи, можна порівняно точно закодувати послання. Йдеться, насамперед, про точність математичних і хімічних формул, навіть у найдрібніших деталях. Дигітальна комунікація «стерильна», тобто вільна від емоцій.

Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

Аналогові (грец. analogos — подібний) **комунікації**. Охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад, жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації. Географічна карта, кісточки рахівниці, циферблат годинника — приклади, аналогової комунікації. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стільки помилок.

Аналогову комунікацію застосовують у стосунках між людьми, оскільки вона передає навіть настрої. Наприклад, можна провести на папері горизонтальну лінію як нульову вісь, що означатиме нейтральний настрій. Чим радіснішою й щасливішою почуває себе людина, тим вище буде позначка над цією віссю, а чим гірший настрій — тим нижче позначка під нульовою віссю. Очевидно, що аналогові канали більш придатні для реалізації стосунків.

Нерідко аналогова і дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки).

Механізм сприйняття комунікаційних повідомлень можна проілюструвати за допомогою так званого «Джогаррі-

вікна», названого за іменами Джозефа Люфта й Гаррі Інгмана. Це соціально-наукова модель, яка відображає зміни сприйняття внаслідок комунікації, наприклад у процесі формування групи (колективу). Вона охоплює чотири параметри стосунків між «Я» та іншими (А, В, С, D) (рис. 10.1).

		Мені самому	
		Відомо	Невідомо
Іншим (оточенню)	Відомо	А Громадська думка	В Сліпі плями
	Невідомо	С Приватні сфери	D Неусвідомлене

Рис. 10.1 «Джогаррі-вікно»

Квадрант А — це сфера вільної діяльності, де поведінка й мотиви відомі як конкретній особистості, так і всім іншим. До неї належать майже всі форми ввічливості, одяг, ділова інформація та ін.

Квадрант В — сфера навчання динамічних тренованих груп: я чогось за собою не помічаю, але інші це помічають. Його визначають як «сліпу пляму» самовідчуття у соціальних контактах, тобто в ньому перебуває та частина поведінки, яка для інших помітна й зрозуміла, а «особистості» невідома і не підлягає управлінню. Тут міститься також неусвідомлене, звички, негативне.

Квадрант С — сфера поведінки, яка особистості відома, але яку вона приховує від інших. У кожної людини є така сфера особистого, тобто невідомих іншим дій, думок і почуттів.

Квадрант D — охоплює процеси й стани, невідомі ні особистості, ні іншим. Вони належать до сфери, яку називають у психології «неусвідомлене». Ця сфера обговорюється у тренувальних групах тільки побічно.

Розуміння і застосування побудованого на почуттях процесу комунікації у міжособистісних стосунках сприяє ефективності передавання і сприйняття інформації.

10.2. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС, ЙОГО ЕЛЕМЕНТИ ТА ЕТАПИ

Комунікаційний процес — обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію. Однак він не гарантує ефективності спілкування.

Щоб краще зрозуміти процес обміну інформацією й умови забезпечення його ефективності, потрібно мати уявлення про елементи та етапи процесу, в якому беруть участь двоє або більше людей. У процесі обміну інформацією задіяні чотири базові елементи:

- 1) відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію;
- 2) повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал або засіб передавання інформації;
- 4) одержувач — особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікаційного процесу, їх завдання — створити повідомлення і використати канал для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони зрозуміли одну вихідну ідею. Це складно, оскільки кожний етап є одночасно точкою, у якій зміст може бути спотвореним або втраченим. До взаємопов'язаних етапів належать зародження ідеї, кодування й вибір каналу, передавання, декодування.

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну. На цьому етапі багато спроб обміну інформацією зривається, оскільки відправник недостатньо обдумує ідею, забуваючи, що вона ще не набула необхідної для обміну інформацією форми. Для ефективного обміну необхід-

но врахувати багато факторів. Наприклад, керівник, який має намір оцінити підсумки роботи, повинен усвідомлювати, що ідея полягає в повідомленні підлеглим конкретної інформації про їх сильні й слабкі риси та про способи підвищення ефективності їх праці. Нечіткі загальні похвали або така сама критика підлеглих не можуть бути ідеєю.

Кодування й вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовують для комунікації. До загальновідомих каналів належать передавання мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки тощо). Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передавання неможливе. Наприклад, картина художника непридатна для передавання телефонним зв'язком, неможливе також одночасне спілкування зі всіма співробітниками разом. Якщо канал частково відповідає ідеї, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, керівник за чашкою кави попереджає підлеглого про неприпустимість серйозних порушень техніки безпеки. Але при цьому неможливо передати ідею серйозності порушень так ефективно, як в офіційному листі чи виступі на нараді. Очевидно, відправлення підлеглому записки про винятковість його досягнень теж не передасть ідеї про те, наскільки важливий його внесок у загальну справу, а отже, не буде таким ефективним, як пряма розмова з наступним офіційним листом, у якому висловлена подяка чи повідомлення про преміювання працівника.

Вибір засобу повідомлення не можна обмежувати єдиним каналом. Часто доцільно поєднувати два або більше засобів комунікації. Але при цьому відправникові доводиться встановлювати послідовність їх використання і визначати часові інтервали передавання інформації. Одночасне ви-

користання засобів обміну усною й письмовою інформацією ефективніше, ніж обмін тільки письмовою. Орієнтація на обидва канали спонукає прискіпливіше готуватися і письмово реєструвати повідомлення. Однак слід уникати зловживань інформаційним обміном у письмовій формі, оскільки потік паперів може стати некерованим.

Передавання. На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації.

Декодування. Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування — розшифрування символів відправника мовою одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею. Якщо реакція на ідею не є обов'язковою, процес обміну інформацією на цьому завершується.

Ефективність комунікаційного процесу значною мірою залежить від форми передавання інформації. У табл. 10.1 наведені спостереження щодо забування інформації без закріплення.

Таблиця 10.1

Забування інформації без закріплення

	через 3 год.	через 3 дні
Почуте	до 30%	до 90%
Побачене	до 28%	до 80%
Почуте й побачене	до 15%	до 35%

Ступінь забування інформації зменшується, якщо одержувач інформації користується не одним, а кількома органами відчуттів (рис. 10.2).

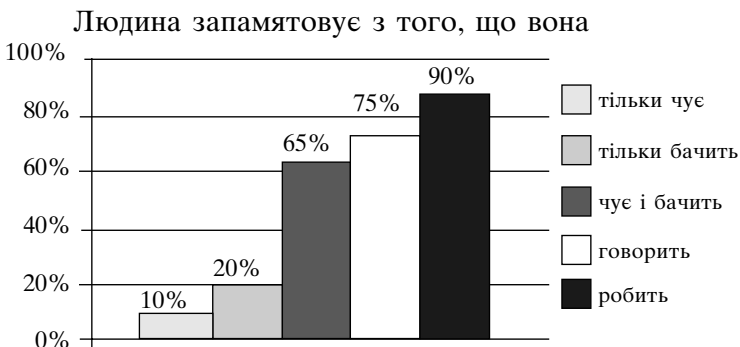


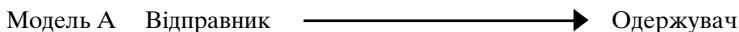
Рис. 10.2. Ступінь запам'ятовуваності людиною інформації залежно від кількості органів чуття, задіяних у комунікаційному процесі

Дослідження експериментальної психології свідчать, що людина сприймає інформацію приблизно у таких обсягах: 80% — зором; 15% — на слух; 3% — на дотик; 1% — на смак; 1% — нюхом.

Комунікаційні процеси в організації здебільшого охоплюють людей, які розмовляють у процесі особистого спілкування, в групах на зборах, засіданнях, по телефону; читають і пишуть записки, листи та звіти. І все-таки комунікації є набагато складнішим процесом.

Для комунікацій в організації важливими передусім є їх напрям, фільтрація, а також види.

Напрямок комунікації. Комунікація ґрунтується на тому, що одна людина (відправник) посилає інформацію, яку сприймає інша людина (одержувач).



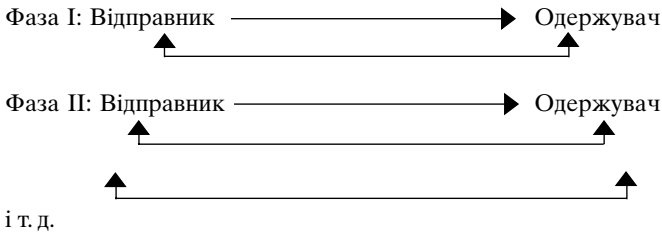
Ця модель не передбачає зворотного зв'язку, тобто відправник не знає, як сприйняв одержувач його інформацію і чи сприйняв взагалі. Саме так часто трапляється в

організаціях: співробітник посилає свої повідомлення керівництву і нічого більше про них не знає.

Як правило, лінійна організація, побудована за ієрархічним принципом, часто функціонує за моделлю А, а «відкрита» організаційна структура — за моделлю Б.

Лінії зворотного зв'язку в організаційній комунікації необхідно вибудовувати відповідно до моделі Б:

Модель Б



Обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач продемонстрував неспотворене розуміння ідеї, здійснивши дії, яких очікував від нього відправник. За таких обставин виявляє себе *зворотний зв'язок* — повідомлення-відповідь групи або партнера на чийсь дії чи поведінку.

За зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями. Одержувач стає відправником і проходить через усі етапи процесу обміну інформацією для передавання свого відгуку відправнику, який відіграє вже роль одержувача. Зворотний зв'язок, на відміну від одностороннього, може сприяти поліпшенню ефективності обміну інформацією. Він здійснюється повільніше, проте ефективніше знімає напруженість, є точнішим, а отже посилює впевненість у правильній інтерпретації повідомлень.

Зворотний зв'язок дає змогу долати так звані *шуми* — усе те, що спотворює зміст, створює перешкоди на шляху обміну інформацією. Шуми охоплюють діапазон від мови, відмінностей у сприйнятті, через які може спотворюватися зміст повідомлення в процесах кодування й декодування,

до відмінностей в організаційному статусі між керівником і підлеглим, які можуть ускладнити точне передавання інформації. Інформаційні шуми докладно було вже розглянуто раніше.

Ефективність зворотного зв'язку залежить від того, наскільки він докладніший, конкретніший, безпосередній, як враховує інформаційні можливості (місткість) його суб'єктів. Крім того, він не може бути подвійно оберненим, тобто первинний відправник інформації не повинен перетворитися на одержувача, а первинний одержувач - на відправника, адже у такому разі втрачається сенс ініційованого відправником комунікаційного процесу.

Фільтрація інформації. При прийомі інформацію необхідно відфільтрувати, тобто позбавити шумового наповнення. Найкращим фільтром для будь-якої інформації є психологічний, який забезпечує так зване «вибіркове сприйняття». Цей фільтр формують досвід, настанови. Він одночасно є «поганим» і «добрим». «Поганим» тому, що дає вибіркове, суб'єктивне, не обов'язково узгоджене з реальністю уявлення, і «добрим», оскільки виконує захисну функцію. Фільтр пропускає лише певну інформацію в кількості, яку можна опрацювати.

Фільтрація інформації є дієвим засобом підвищення ефективності комунікацій. Однак, долаючи багато ієрархічних рівнів управління організацією і відповідно фільтруючись, повідомлення може зазнати суттєвих спотворень. Чим більше ланок у комунікаційному ланцюзі, тим вища ймовірність отримати зовсім інше повідомлення, ніж те, яке надіслав відправник. Основні причини проблем, що виникають у комунікаційному процесі, наведено на рис. 10.3.

Уникнути проблем, зумовлених спотворенням, непроходженням повного обсягу інформації можливо завдяки усвідомленню сутності комунікаційних процесів і умілого використання його елементів, для чого необхідно знати види комунікацій.

Внаслідок ускладнень у передаванні інформації

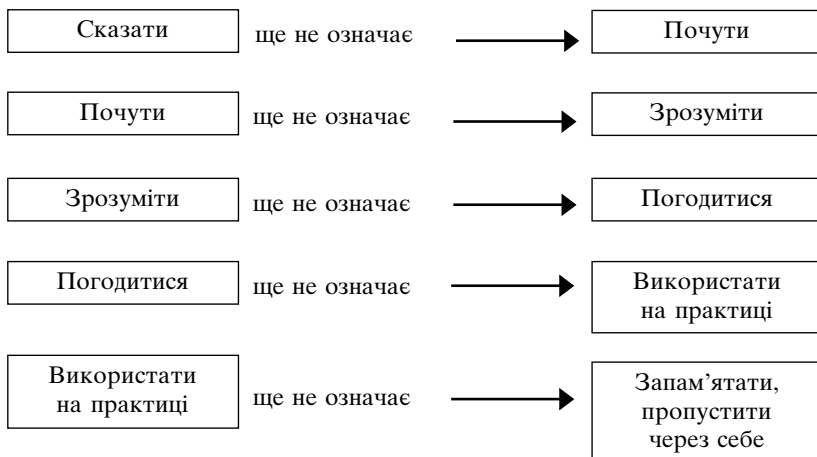


Рис. 10.3. Комунікаційні проблеми

10.3. МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ

Комунікаційні процеси охоплюють різноманітні елементи, напрями здійснення, відносини та стани їх учасників, їх ефективність підвищує оволодіння відповідними методами вдосконалення комунікацій. До них відносяться усунення: міжособистісних бар'єрів; зумовлених сприйняттям інформації; семантичних бар'єрів; невербальних перепон; неякісних зворотних зв'язків; невміння слухати й передавати інформацію.

Бар'єри, зумовлені сприйняттям інформації. Виникають внаслідок конфлікту між сферами компетенції та базами суджень відправника й одержувача інформації. Учасники комунікаційного процесу щодо кожної проблеми можуть мати різні погляди, які ґрунтуються на загальній поінформованості про ситуацію, життєвому професійному досвіді.

Інформація може сприйматися вибірково внаслідок різних інтересів, потреб, емоційного стану людей і стану навколишнього середовища. У результаті закодовану відправником ідею деформують, усвідомлюють частково. Для того, щоб за таких обставин комунікаційний процес відбувся успішно, необхідно подати інформацію у формі, яка викликатиме позитивні емоції й інтерес.

Одержувач може по-своєму інтерпретувати отриману інформацію. Щоб усунути цей бар'єр, до передавання інформації слід з'ясувати і скоригувати позицію (установку) одержувача. Часто такий бар'єр створює відмінність соціальних установок учасників комунікаційного процесу, тобто перенесення на процес комунікації попередньої негативної чи позитивної установки (ставлення до людини), яка загрожує зашкодити успішному комунікаційному процесові. Для формування позитивних соціальних установок у взаємовідносинах, особливо між керівником і підлеглими, необхідно формувати позитивний клімат, який тримався б на відкритості й довірі.

Семантичні бар'єри. Зумовлені різним розумінням символів (слів і значень), якими обмінюються відправник і одержувач інформації. Для їх усунення співробітникам необхідно уникати вузькопрофесійного жаргону, набувати культури мовлення.

Невербальні перепони. Виникають внаслідок неправильного трактування учасниками комунікаційного процесу виразу очей, міміки, жестів, інтонації, модуляції голосу та ін. Тому необхідно вміти «читати» людей за їхніми невербальними сигналами. Часто цей процес утруднюють національно-культурні особливості трактування невербальних символів.

Неякісні зворотні зв'язки. Свідченням їх є емоційна загерметизованість суб'єктів комунікаційного процесу, що ускладнює процес комунікаційної взаємодії. Забезпечення зворотного зв'язку дає змогу зорієнтуватися, наскільки одержувач інформації зрозумів її відправника.

Зворотного зв'язку досягають, задаючи запитання, відповіді на які дають змогу з'ясувати ступінь розуміння одержувачем отриманої інформації. Можна також спонукати людину, якій послана інформація, повторити її. Прояв наявності чи відсутності зворотного зв'язку свідчить реакція отримувача послання (вираз обличчя, тон розмови, поза, жести). Однією з форм його є результати виконання завдання. Ефективним способом встановлення зворотного зв'язку є практика відкритих дверей — встановлення певних днів і годин, у які підлеглі можуть прийти до керівників і обговорити з ними будь-які питання.

Невміння слухати й передавати інформацію. Проявляється воно у нездатності адекватно сприймати факти, що повідомлені у процесі комунікації, і почуття, якими володіють учасники комунікаційного процесу. Це ускладнює розуміння ситуації, породжує сумніви у відправника послання щодо уважного ставлення до повідомлення, а інколи і поваги до себе.

Ефективність міжособистісних комунікацій поліпшує застосування певних технічних прийомів:

— уточнення власних ідей перед передаванням повідомлення;

— стеження за мовою, позами, жестами, інтонацією, які під час передавання повідомлення повинні випромінювати відкритість, повагу до особистості одержувача повідомлення, розуміння його проблем;

— використання точних слів, які унеможливають нечітке розуміння послання одержувачем;

— обов'язкове встановлення зворотного зв'язку.

Знання перешкод, які утруднюють комунікації, дає змогу їх подолати повністю або частково.

Підвищення ефективності інформаційного обліку.

Ефективність комунікацій поліпшують: регулювання інформаційних потоків, цілеспрямовані управлінські дії, побудова систем зворотного зв'язку та систем збору пропозицій, ви-

дання інформаційних бюлетенів, застосування сучасних інформаційних технологій.

Регулювання інформаційних потоків. На всіх рівнях управління необхідно чітко знати сформульовані кількісно і якісно інформаційні потреби керівників та фахівців.

Цілеспрямовані управлінські дії. Вдосконаленню комунікаційних процесів сприяють зустрічі з колективом, на яких обговорюються вдосконалення інформаційного обміну, регулярні оперативні наради.

Побудова систем зворотного зв'язку та збору пропозицій. Систему зворотного зв'язку утворюють відрядження працівників центрального апарату у територіально віддалені структурні підрозділи організації; опитування працівників, які мають на меті з'ясувати, наскільки зрозуміло доводять до працівників цілі їх діяльності, які проблеми існують і які, ймовірно, можуть виникнути, наскільки вони забезпечені необхідною для роботи інформацією, чи відкриті їх керівники для пропозицій тощо.

Для полегшення руху інформації знизу вгору розробляють також системи збору пропозицій, які дають змогу кожному працівнику генерувати ідеї стосовно діяльності організації. З цією метою використовують спеціальні скриньки для пропозицій, однак це не гарантує впевненості, що вони розглянуті. Необхідно, щоб усі в організації знали, що автори пропозицій, які принесли реальну користь, будуть відповідно простимульовані.

Нерідко практикують «гарячі телефонні лінії», якими можуть скористатися працівники, ставлячи запитання або вносячи пропозиції. Організація може видавати бюлетень із запитаннями й відповідями на них керівників.

Удосконаленню зворотного зв'язку сприяє робота групи керівників і рядових працівників, які обговорюють питання, що становлять взаємний інтерес (наприклад, гуртки якості).

Видання інформаційних бюлетенів. У щомісячних бюлетенях розміщують статті з оглядами пропозицій щодо

управління організацією, охорони праці й здоров'я працівників, оцінювання і стимулювання праці, випуску нової продукції чи надання нового виду послуг, відповіді на запитання працівників тощо.

Застосування сучасних інформаційних технологій. Досягнення у сфері інформаційних технологій динамізують і прагматизують обмін інформацією в організаціях. Створення корпоративних мереж дає змогу через електронну пошту посилати письмові повідомлення будь-якому працівникові в організації. Це знижує потребу в телефонному зв'язку. За допомогою сучасної комп'ютерної техніки в системі телекомунікаційних мереж можна проводити відеоконференції, обговорювати проблеми в режимі візуального контакту.

У межах кожної системи управління необхідно обирати такі методи вдосконалення комунікацій, які відповідатимуть культурі організації, її технічному потенціалу, ступеню важливості завдань на певному етапі розвитку. Постійна модифікація комунікаційних зв'язків необхідна для зміцнення взаєморозуміння між працівниками організації і формування її позитивного іміджу в навколишньому середовищі.

Підсумок

Обмін інформацією в менеджменті здійснюють шляхом комунікаційних процесів, внаслідок яких керівники одержують необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводять рішення до підлеглих теж у формі інформації. На ефективність інформаційно-комунікаційних процесів в організаціях впливають численні об'єктивні і суб'єктивні чинники. Для усунення їх негативної дії використовують різноманітні способи, які дають змогу підвищити ефективність інформаційного обміну й міжособистісних та організаційних комунікацій в організації.

Комунікація дозволяє координувати діяльність як в середині організації, так і відбудовувати зовнішні контакти.

Ефективно працюючі керівники — це ті, що ефективні у комунікаціях. Вони уявляють суть комунікаційного процесу, володіють добре розвиненим вмінням усного та письмово спілкування та розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією.

Контрольні питання та завдання

1. З'ясуйте сутність поняття «комунікація в менеджменті». Які види комунікацій існують в організаціях?
2. Охарактеризуйте площини (рівні) комунікації між людьми.
3. Наведіть загальну схему (модель) комунікаційного процесу і види комунікаційних мереж.
4. Визначте проблеми, які можуть виникнути в комунікаційному процесі.
5. Якими станами «Я» визначається поведінка людини?
6. За яким критерієм визначають основні форми трансакцій? Охарактеризуйте основні методи вдосконалення трансакцій.
7. Як впливають обсяги інформації на ефективність менеджменту?
8. У чому полягають переваги зворотного зв'язку під час комунікації?
9. У чому полягає управління конфліктами в організації? Охарактеризуйте види та рівні конфліктів в організації.
10. Спробуйте довести як вирішення питань ефективності комунікації пов'язане з рішенням проблем мотивації на прикладі компанії з високим рівнем організаційної культури.
11. Опишіть один з типів конфлікту в студентській групі: попередодні екзаменаційної сесії; модульного контролю; підсумкового контролю базових знань з курсу; організації спільного відпочинку під час зимових канікул тощо.

ТЕМА 11. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Вступ

Потреби в управлінських рішеннях виникають унаслідок динамічності виробничо-господарських, економічних і соціальних процесів, під час яких відбувається відхилення фактичних параметрів діяльності організації від запланованих. Для відновлення стійкості об'єкта управління, порушеної внаслідок відхилення від запланованої траєкторії розвитку, необхідне розроблення, прийняття та реалізація управлінського рішення.

Мета — розглянути класифікацію та технологію формування прийняття та оцінки управлінських рішень.

11.1. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ухвалення управлінського рішення — це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Тобто це модель, у якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращий з них.

Воно є результатом обдумувань, дій та намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Рішення вимагають відповідальності, систематизації дій, організованості тощо, їх можна класифікувати за певними ознаками.

За характером розв'язуваних завдань: одне й те саме рішення ухвалюється за схожих обставин або ж різка зміна останніх змушує ухвалювати нове рішення. Тобто на цій основі розрізняють програмовані (програмні) та непрограмовані (непрограмні) рішення.

Програмовані рішення базуються звичайно на зведеному порядку або процедурній політиці і ухвалюються за типових обставин. Програмовані рішення найкраще впровад-

жуються у бюрократичних організаціях, зважаючи на раціональність та ефективність їхньої діяльності. Програмовані рішення — це результат послідовних кроків (заходів чи дій), що сприяють вирішенню проблеми.

Характеристики непрограмованих рішень передбачають слабку структуру, що зумовлена браком інформації, незатверджену процедуру та відсутність цілей або завдань. Непрограмовані рішення приймаються у ситуаціях, які внутрішньо не структуровані, відносно нові або ж зустрічаються вперше. Такі ситуації залежать від невизначених обставин, від неконтрольованих сил, від впливу непередбачуваних чинників.

Управлінські рішення можна систематизувати за ознаками:

1. За сферою охоплення чи масштабом можливих наслідків:

— загальні (прямо чи опосередковано стосуються усієї організації);

— часткові (стосуються лише деяких структурних підрозділів, певних відділів та служб, локальних проблем).

2. За тривалістю дії:

— перспективні, стратегічні (їх наслідки виявляються згодом, у майбутньому);

— поточні, оперативні (спроможні активно та негайно вплинути на розвиток ситуації).

3. За рівнем прийняття (залежно від рівня управління — вищого, середнього чи технічного).

4. За характером розв'язуваних завдань (програмовані, непрограмовані та компроміси).

5. За способом прийняття:

— одноособові;

— колегіальні (розробляє та пропонує група фахівців, а ухвалює відповідальний менеджер чи кілька адміністраторів);

— колективні (приймаються загальними зборами на основі більшості голосів).

6. За способом обґрунтування:

— інтуїтивні, засновані на відчутті того, що вибір правильний. Це відчуття підказує набутий досвід, аналіз ситуації, врахування сил та суб'єктів впливу, передбачення майбутніх змін;

— засновані на суб'єктивних міркуваннях (сприймається на віру, як аксіома, думка чи висновок експерта, фахівця, спеціаліста). Ці рішення типові для ситуацій, в яких менеджер не має достатньої компетенції для самостійного аналізу, а тому звертається за допомогою до професіонала;

— раціональне вирішення проблем.

11.2. ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО РІШЕННЯ

Першим кроком на шляху підготовки й ухвалення рішення є аналіз ситуації, в якій фірма опинилася в даний час, що дозволяє окреслити вже згадуване вище проблемне поле. Тут на основі симптомів, тобто ознак чи форм прояву (рис. 11.1) проблеми, що привертають до неї увагу, але нічого не пояснюють, формується сама проблема.

Другим кроком у процесі пошуку раціонального рішення стає аналіз проблеми з метою визначити причини її виникнення. Для цього проблема вивчається спочатку цілком, а потім частинами, під різними кутами зору, що допомагає виявити внутрішні взаємозв'язки і закономірності її розвитку і, зрештою, знайти фактори, що сприяли її виникненню.

Найважливіший вид взаємозв'язків — причинно-наслідкова залежність між двома перемінними, тобто така, коли зміни в одній з них породжують відповідні зміни й іншої.

Алгоритм причинно-наслідкового аналізу такий: спочатку проблема формулюється й описується за вже відомою формулою: «Що? Де? Коли? Скільки?»; потім характеризуються симптоми, за якими її вдалося знайти (відхилення від

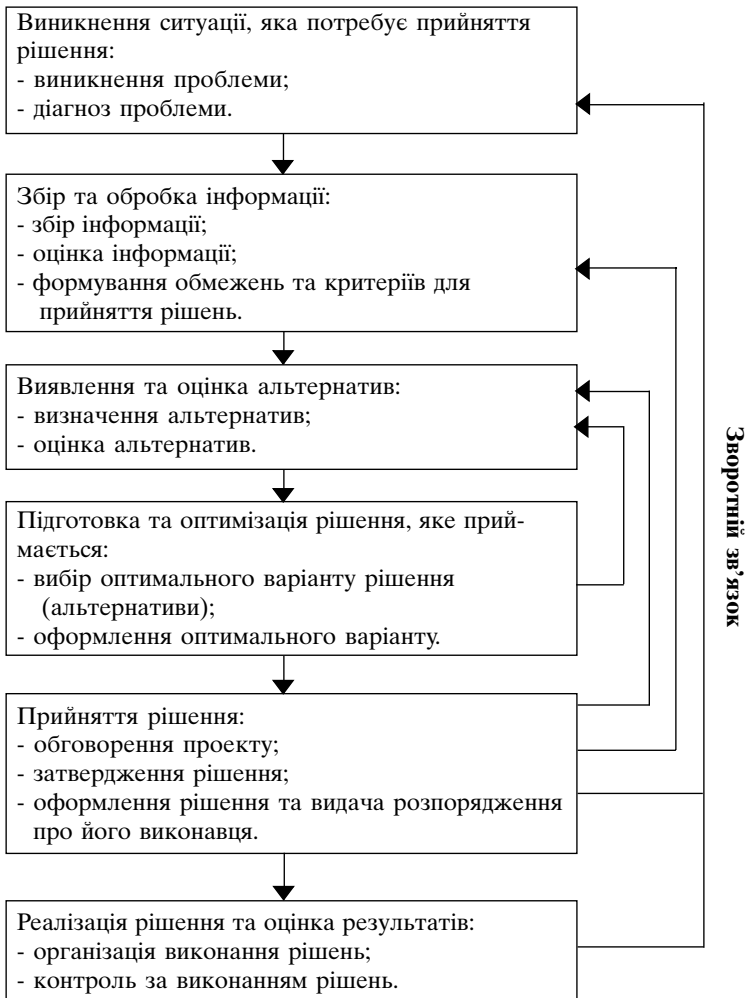


Рис. 11.1. Процес вироблення раціональних рішень

норм); далі визначаються причини, що могли викликати проблему до життя, і з них виділяються найбільш імовірні, і, нарешті, відбувається пошук їх підтвердження.

Найчастіше в основі проблем можуть бути чотири групи факторів.

По-перше, невірні принципи, на яких базується діяльність фірми, наприклад, низький рівень планової рентабельності, в результаті чого одержуваного прибутку може не вистачити навіть для сплати податків.

По-друге, помилкові (завищені чи занижені) критерії, за якими відбувається оцінка діяльності; перші покажуть наявність проблеми там, де її в дійсності немає; другі — зменшать її значення.

По-третє, проблеми виникають унаслідок помилок, допущених у процесі здійснення поточної діяльності; останні можуть бути як випадковими, ненавмисними, так і навмисне інспірованими, з бажанням заподіяти фірмі з тих чи інших причин збиток.

По-четверте, проблеми породжуються непередбачуваними обставинами, наприклад, стихійними лихами, техногенними катастрофами, політичними й економічними катаклізмами, що складно передбачати.

Третім кроком на шляху рішення проблем є визначення, для чого це робиться, тобто **мети**. Знання мети допомагає сформулювати критерії й умови, а також обрати найбільш простий спосіб її досягнення.

Четвертий крок полягає у визначенні можливості, доцільності рішення тих чи інших проблем і підходів до організації цього процесу.

П'ятий крок у циклі пошуку раціонального рішення полягає у **розробці надійності критеріїв остаточного добору варіантів**. На практиці існує два види таких критеріїв: необхідні й достатні. За допомогою перших, що мають характер твердих обмежень, прийнятні рішення відокремлюються від абсолютно неприйнятних. Звичайно, основою твер-

дих обмежень є правові, технічні й екологічні вимоги, наприклад, гранично припустимі норми викиду шкідливих речовин, граничні швидкості роботи устаткування і т.п.

Як достатні критерії на другому етапі добору, де відбувається визначення кращого варіанта, використовуються бажані **характеристики**, за допомогою яких можна вибрати те, що підходить найбільше. Бажані характеристики відбивають інший клас вимог, наприклад: ергономічні (зручність, комфорт виконавця); соціальні (забезпечення різного роду гарантій працівникам); економічні.

На шостому етапі відбувається пошук і розробка різних варіантів рішень.

Виробити варіант рішення — це, виходить, зробити вибір якісних і кількісних значень однієї чи декількох перемінних, що впливають на заданий результат, що найбільшою мірою відповідають даним умовам. При цьому можна орієнтуватися на **рішення**, тобто вибрати засіб, що дає цілком задовільний результат; **дозвіл**, що дає змогу знайти найкращий результат, чи **закриття (зняття)** проблеми за допомогою подолання внутрішніх і зовнішніх причин, що породили її.

Сьомий крок на шляху ухвалення раціонального рішення полягає у виборі остаточного варіанта, що вже реалізуватиметься на практиці. Тут труднощі виникають, коли переваги наявних варіантів виявляться неявними.

Восьмий крок на шляху ухвалення раціонального рішення полягає у затвердженні його керівництвом чи підрозділом фірми, оскільки тільки керівництво розпоряджається ресурсами, потрібними для його реалізації, вихідним моментом якого є складання графіка введення рішення в дію, а також графіка контролю за його здійсненням.

Таким чином, для прийняття рішення по вирішенню визначеної проблеми необхідно: по-перше, сформуванню команди зі спеціалістів з цієї тематики; по-друге, побудувати блок-схему, що відображує послідовність дій та рішень, необхідних для отримання необхідного результату. Приклад побудови такої блок-схеми наведено на рис. 11.2.

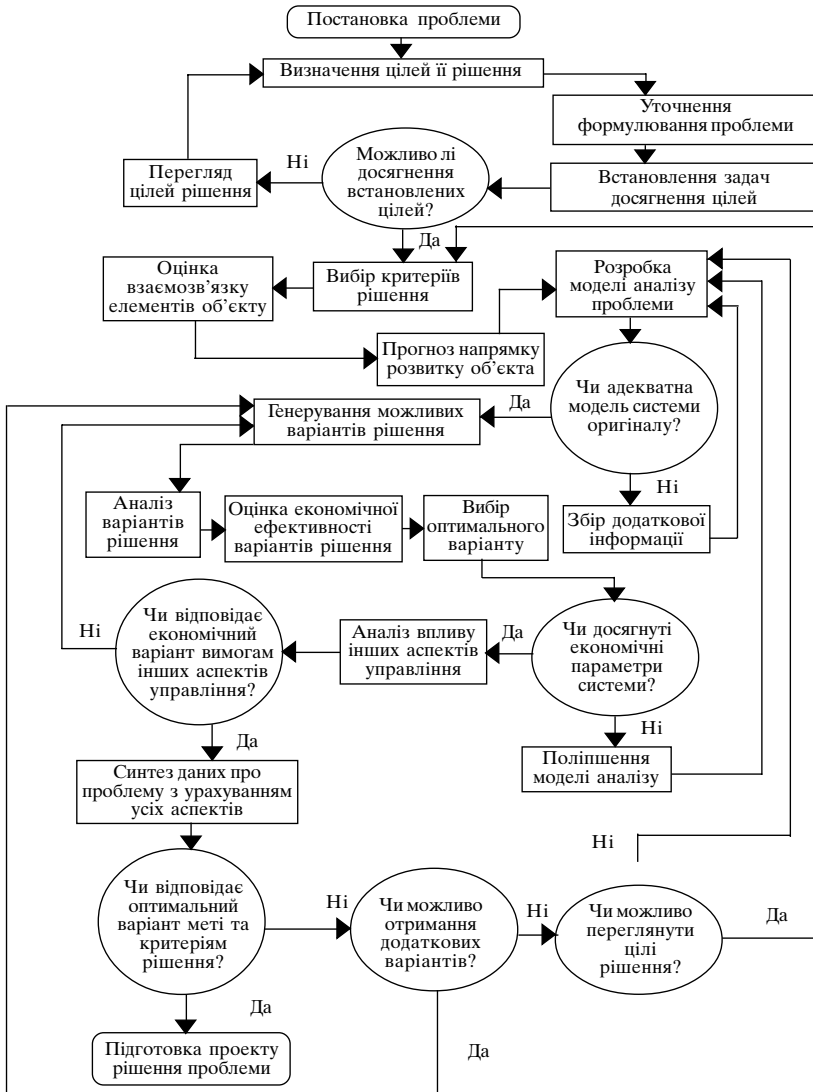


Рис. 11.2. Приклад побудови блок-схеми процесу прийняття рішення

11.3. ГРУПОВЕ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

Групове ухвалення рішень виправдовує себе у ситуаціях, які виникають при розв'язанні складних, істотних проблем, так званих ситуаціях з багатьма невідомими. При вирішенні простих, несуттєвих, шаблонних проблем процедурного характеру застосовують, як правило, індивідуальні рішення.

Методика групового ухвалення рішень

Існує три відомі методи групового ухвалення рішень, що обмежують проблеми групового мислення:

1) **колективне обговорення** проблем за умов вільного висунування проектів рішення.

Цей метод передбачає послабити структурованість груп. Обговорення починається зі стислого пояснення ситуації, ознайомлення учасників з проблемою. Після цього кожен член групи (що виявив бажання виступити) по черзі і без зауважень з боку решти викладає власну думку. Кожна ідея реєструється, а критики чи дискусії не виникає до того часу, поки не буде вислухано всі варіанти вирішення проблеми чи погляди. Основна умова – висувати ідеї може будь-хто з учасників;

2) **номінальний груповий спосіб.**

Цей метод засновано на таких принципах:

а) з'ясовується суть проблеми і кожен член групи у письмовій формі висловлює свої ідеї з цього приводу;

б) кожен з учасників обговорення пропонує лише одну ідею, і дискусія не розпочинається до тих пір, поки всі присутні не сформулюють власну думку стосовно обговорюваного питання;

в) групове обговорення покликане підсумувати, виразити та оцінити висунуті ідеї;

г) кожен член групи знайомиться з усіма висунутими ідеями і на основі більшості голосів ухвалюється остаточне рішення у вигляді ідеї, що визнана найдосконалішою.

Номинальний груповий спосіб зводить до мінімуму проблеми міжособового спілкування, залежність, що зумовлена службовим становищем, розподілом повноважень, стосунками в колективі. Такий метод сприяє швидкому досягненню згоди без зайвих зволікань, які зумовлені обговоренням;

3) метод «Делфі».

Цей метод застосовується у випадку, коли члени групи фізично не можуть бути присутніми в одному місці. Він значно триваліший за попередні і складається з таких стадій:

а) кожен з учасників пропонує можливе вирішення проблеми анонімно, незалежно від інших, у формі відповіді на поставлені запитання;

б) результати опитування зводяться у таблицю, зміст якої доводиться до опитуваних;

в) учасники обговорення висловлюють згоду з обраним рішенням, а у разі різноманітності думок пропонують нові ідеї чи шукають шляхи до компромісу;

г) ці стадії повторюються до того часу, поки анонімна група не прийде до загального рішення.

11.4. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДСТАВІ МОДЕЛЮВАННЯ

Бурхливий розвиток комп'ютерної техніки та інформаційних технологій дозволяє використовувати у теорії прийняття управлінських рішень принципи економіко-математичного моделювання.

Модель — це оптимізоване, спрощене та раціональне відображення у вигляді схеми, формули чи дослідного прикладу основних параметрів та характеристик об'єкта, що виступає як предмет дослідження.

Розрізняють такі класи (типи) моделей:

— фізичні — відображають збільшення або зменшення опису об'єкта;

— аналогові — поводяться як реальні об'єкти, але зовнішньо вони не схожі на них;

— математичні (символічні) — тут використовують символи для опису властивостей або характеристик об'єкта.

У світовій практиці поширився певний порядок розробки моделей.

Найдоцільніше застосовувати такий процес їх побудови:

1. Постановка задачі
2. Формування моделі на достовірність
3. Перевірка моделі на достовірність
4. Використання моделі
5. Відновлення моделі.

Серед способів моделювання домінують такі:

1. Теорія ігор, що моделює вплив прийнятого рішення на складові оточуючого середовища (конкурентів, партнерів, споживачів тощо).

2. Теорія черг, яка проектує найкращу систему товаропросування, визначає оптимальне число каналів розподілу і структуру збутової мережі (так звана модель оптимального обслуговування).

3. Управління запасами (логістика) визначає час розміщення замовлень, їх кількість, обсяг товарних залишків на складах та ін.

4. Лінійне програмування забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів за наявності різних варіантів потреби у них.

5. Імітаційне моделювання — прогноз розвитку ситуації.

6. Економічний аналіз — метод оцінки витрат, структури собівартості, економічних вигод; побудова графіків залежності трьох змінних: рівня продажу, собівартості одиниці продукції та обсягу отриманого прибутку.

7. Платіжна матриця — статистичний метод, що дає змогу обрати найбільш оптимальний варіант з кількох пропозованих.

8. Дерево рішень являє собою схематичне відображення послідовних рішень керівника з відображенням фінансових результатів, імовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

9. Екстраполяція — це прогнозування набутого досвіду, існуючих тенденцій, динаміки та побічних припущень з метою передбачення майбутнього. Методи прогнозування поділяються на кількісні та якісні.

Рішення приймаються за різних обставин по відношенню до ризику. Ці умови традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику та невизначеності ситуації, виходячи з такого поділу інформації:

- повна інформація;
- неповна інформація чи така, що швидко змінюється;
- повна невизначеність.

Для зручності розглянемо кожен з трьох ситуацій на основі конкретних даних (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Приклад прийняття управлінських рішень
в різних умовах

Стратегія фірми	Прибуток залежно від ситуації на ринку		
	I	II	III
A	52	70	60
B	100	25	50
B	75	50	80

1. Рішення приймаються в умовах визначеності, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів виробу.

Виділяється імовірна ситуація. Найбільший прибуток в I варіанті — стратегія B.

2. Рішення приймаються в умовах ризику, коли керівник повинен бути готовим свідомо йти на ризик, оскільки поряд

з ризиком зазнати витрат (втрат) існує імовірність отримання доходів. Управлінська практика свідчить, що рішення, здатні забезпечити отримання високих результатів, є найбільш ризиковими.

До рішень, які приймаються в умовах ризику, належать такі, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома. Імовірність визначається як ступінь можливості здійснення даної події і вимірюється від 0 до 1, або у відсотках.

Сума ймовірностей всіх альтернатив складає одиницю (100%). В умовах визначеності існує лише одна альтернатива.

Імовірності поділяються на дві категорії: об'єктивні та суб'єктивні. **Об'єктивна імовірність** заснована на інформації за певний минулий період. Однак у багатьох випадках менеджер не має інформації про попередній період і повинен розраховувати лише на свою особисту оцінку ситуації, тобто у цьому випадку використовується показник **суб'єктивної імовірності**. Таким чином, здатність давати недостатньо об'єктивну оцінку ситуації заснована на наявності неповної, але достовірної інформації, а також на досвіді, інтуїції, розумових здібностях керівника. В такій ситуації доречно говорити про менеджмент як про науку та мистецтво. Цілком зрозуміло, що навіть за наявності імовірнісних оцінок можливих альтернатив менеджер ризикує. Необхідність прийняття рішень в умовах ризику приводить до необхідності розрахунку **математичного сподівання**.

Метод 1. Різним ситуаціям приписують суб'єктивні показники імовірності у відсотках. Множиться показник передбачуваного прибутку на показник імовірності (y %) і отримують показник очікування для кожного варіанту ситуації. Додавши всі показники очікувань, отримуємо сумарний показник для кожної стратегії (табл. 11.2). Самий високий з них дозволить вийти на правильне визначення стратегії.

Таблиця 11.2

Приклад прийняття управлінських рішень
в умовах невизначеності з використанням
сумарного показника очікування

Стратегічний курс фірми	Варіанти			Сумарний показник очікування
	I імовір- ність 50%	II імовір- ність 30%	III імовір- ність 30%	
А				
прибуток	52	70	60	
показник очікування	$52 \cdot 50 + 100$	$70 \cdot 30 + 100$	$60 \cdot 20 + 100$	59
В				
прибуток	100	25	50	
показник очікування	$100 \cdot 50 + 10$	$25 \cdot 30 + 100$	$50 \cdot 20 + 10$	67,5
С				
прибуток	75	50	80	
показник очікування	$75 \cdot 50 + 100$	$50 \cdot 30 + 100$	$80 \cdot 20 + 10$	68,5

Оптимальною стратегією буде орієнтація на стратегію С.

Метод 2. Виходить з принципу мінімакса і задачі повного виключення ризику. Для цього з усіх показників прибутку, що виникли при різних стратегіях, відбираються самі низькі. Далі з них виділяють самий високий. Таку модель застосовують, виходячи з того, що не слід ставити малоімовірні завдання, а досягти кращого з усього, що можливо при несприятливих умовах. Самі низькі показники продукції А-52, В-25, С-50, таким чином оптимальна стратегія.

Метод 3. Принцип мінімального ризику, тобто необхідно мінімізувати максимальний ризик. Для цього в кожному варіанті ситуації від максимального показника прибутку в кожній стратегії віднімають показник очікуваного прибутку і отримують недобори. З усіх недоборів вибирається найменший (табл. 11.3).

Таблиця 11.3

Приклад прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності за принципом мінімального ризику

Стратегічний курс фірми	Варіанти			Максимальний недобір
	I	II	III	
A				
прибуток	52	70	60	
недобір	48	0	20	48
B				
прибуток	100	25	50	
недобір	0	45	30	45
C				
прибуток	75	50	80	
недобір	25	20	0	25

Рівень максимального недобору найнижчий у стратегії С.

Метод 4 (правило Лапласа). Допускається імовірність того, що ситуація настане однаковою, тому вибирають стратегію з середнім прибутком, найвищим в усіх ситуаціях:

$$A(52+70+60):3=60,66.$$

$$B(100+25+50):3=58,33.$$

$$C(75+50+80):3=68,33 \text{ — найвища середня величина.}$$

3. Рішення приймаються в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів, оскільки необхідні чинники є складними і новими, і про них неможливо отримати достатньо релевантну інформацію. Стикаючись з невизначеністю, керівник може використовувати різні можливості:

а) спробувати отримати додаткову релевантну інформацію і на її основі ще раз проаналізувати проблему;

б) діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїції і зробити припущення про імовірність подій.

Підсумок

Управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу суб'єкта управління, пов'язаний з пошуком шляхів, напрямів, засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, а також дій колективу об'єкта управління з вирішення цієї ситуації.

Ухвалення управлінського рішення — це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Тобто це модель, у якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращий з них.

Прийняття рішень відіграє значну роль у сукупності всіх організаційних процесів, ключовими з яких є комунікація.

Контрольні питання та завдання

1. Охарактеризуйте сутність прийняття управлінських рішень.

2. З якими методами прийняття та оцінки якості управлінських рішень Ви знайомі?

3. Визначте, хто бере участь на різних етапах прийняття управлінських рішень: у розробці, їх прийнятті, в організації виконання, у контролі результативності прийнятих рішень?

4. Сформулюйте, які вимоги забезпечують успішність прийнятих рішень.

5. Розкрийте на прикладах зміст функцій управлінських рішень.

ЛЕКЦІЯ 12. ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕНЕДЖМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Вступ

Мета — довести об'єктивність умов появи функціональних менеджментів як результат розвитку кожної функції менеджменту і набуття ними якісно нових рис і особливостей.

Викладання матеріалу поділено на дві частини. В першій частині розкрити загальні положення стратегічного, інноваційного, інвестиційного, операційного та маркетинг-менеджменту.

12.1. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

12.1.1 ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стратегічний менеджмент розглядає велике коло питань, зв'язаних із проблемами управління компанією на стратегічному рівні.

У менеджмент поняття стратегії прийшло з військової сфери. Спочатку воно означало проведення в життя визначеної політики і використання для цього всіх можливих засобів. З погляду менеджменту ця орієнтація на рішення довгострокових задач, розробку довгострокових планів, і під стратегією розумілося в основному управління ресурсами і великими масами товарів. Із середини 70-х років збільшується тиск конкуренції, і фірми поступово відходять від проблем управління великими масами товарів, а стратегія компаній розпадається на кілька видів.

У 80-і роки світова економіка вступила в епоху надлишкової пропозиції, і це певним чином вплинуло на стратегічний менеджмент. Однією з головних особливостей товарів

була їхня новизна, відмінність від товарів конкурентів. Однак знаходити такі відмінності окремим фірмам ставало усе складніше, тому що в цілому виробы були схожі.

На стратегічний менеджмент також вплинуло і повернення до традиційних якостей підприємців. Ці люди повинні бути здатні правильно визначати потреби на мікроринках, ставити і вирішувати ділові задачі, виявляти рішучість і енергію в рішенні цих задач і вміти діяти в умовах твердої економії ресурсів. Таким чином, виникла потреба поєднувати практику з досвідом, аналітичні методи замінити більш ефективними, застосовними до конкретних ситуацій. У цих умовах проблеми управління підприємствами здобувають зовсім інший характер, виявляється стратегія, спрямована на створення конкурентних переваг, а загальна стратегія розпадається на кілька видів: портфельну, ділову, функціональну. З'являється і кілька рівнів управління цими видами стратегії.

Стратегічне управління можна визначити як таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання, своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Керівництвом великих підприємств процес розроблення стратегії здійснюється на кількох рівнях.

Корпоративна (портфельна стратегія) — вищий рівень стратегії. Поширюється на всю компанію, охоплює всі напрямки її діяльності. Поняття портфеля стосовно до менеджменту означає портфель цінних паперів, що належать групі компаній — корпорації, концернові, конгломератові. Управління портфельною стратегією — це управління всіма підприємствами й організаціями, що входять в корпорацію, за допомогою цінних паперів.

У 80-і роки необхідність ефективної конкуренції стає усе більш очевидною, і центр уваги стратегічного управління переміщується з портфеля на рівень підприємств. З'являється ділова стратегія, тобто стратегія на рівні окремих фірм, що входять у корпорацію або холдинг. Головна задача ділової стратегії — забезпечити своїй фірмі довгострокову конкурентну перевагу, що дозволить їй досягти поставлених цілей і високого рівня рентабельності.

Ділова стратегія. Для підприємства, яке займається одним видом бізнесу, корпоративна стратегія і ділова стратегія збігаються, відмінності між ними існують тільки у диверсифікованому підприємстві. Ділова стратегія належить до управління окремою сферою діяльності підприємства і складається із різних підходів та напрямків, які розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення найкращих показників роботи і одній конкретній сфері діяльності.

Функціональна стратегія — це стратегія на рівні окремих підрозділів фірми (НДДКР, виробництво, маркетинг, персонал, фінанси тощо) в межах корпоративної і ділової стратегій. Функціональна стратегія повинна бути цілком визначена діловою стратегією усєї фірми і йти в одному руслі з нею. Це орієнтація того або іншого підрозділу відповідно до його діяльності. Якщо міняється функціональна стратегія, то необхідно піддати ревізії все те, що робиться на рівні відділів.

12.1.2. ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Стратегічне планування — це набір дій і рішень, що починаються керівництвом фірми, з метою розробки функціональних стратегій і надання допомоги фірмі в рішенні задач її розвитку

Стратегічне планування являє собою, по-перше, процес моделювання майбутнього, стосовно до якого повинні бути

визначені цілі і сформульована концепція довгострокового розвитку.

По-друге, управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами на перспективу.

Нарешті, по-третє, стратегічне планування — це адаптивний процес, у результаті якого відбуваються:

а) регулярні (щорічні) коректування рішень, оформлених у виді планів;

б) перегляд системи заходів для виконання цих планів на основі безперервного контролю й оцінки змін, що відбуваються, у діяльності фірми.

Стратегічне планування характеризується наступними особливостями:

- передбачає різноманіття видів планової діяльності фірми: система стратегічного планування узагальнює довгострокове, середньострокове, короткострокове, поточне планування, а також маркетингові і функціональні плани фірми;

- є багатоетапним, послідовним і рівнобіжним процесом, охоплює безліч рішень, і насамперед такі, як:

а) розподіл ресурсів;

б) адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація;

в) організаційне довгострокове передбачення;

- є основою для будь-якого іншого виду планування;
- передбачає перспективний напрямок розвитку фірми;
- визначає основні види діяльності;
- передбачає єдину систему маркетингової, проектної, виробничої і фінансової діяльності;

- для кожного підрозділу фірми встановлює цілі, погоджені з загальною стратегією розвитку фірми;

- чітко координують зусилля, що підіймаються фірмою;

- устанавлює показники діяльності для наступного контролю;

- визначає задачі і політику фірми;
- створює основу для розподілу обмежених економічних ресурсів фірми;
- передбачає альтернативні дії фірми на довгостроковий період;
- містить системний підхід до оцінки сильних і слабких сторін діяльності фірми;
- процес стратегічного планування, обумовлений результатами вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання;
- передбачає розробку процедур і операції, необхідних для досягнення майбутнього;
- є функцією напрямку, а не часу, тому що зосереджено на цілях фірми, а не на даному періоді часу;
- містить сукупність глобальних ідей розвитку фірми.

Процес стратегічного планування являє собою замкнений цикл із прямого (від розробки стратегії визначенню оперативних цілей до реалізації і контролю) і зворотного (від обліку результатів виконання до переформулювання планів) зв'язками. Розробка стратегічного плану проходить кілька етапів, здійснюється в такій послідовності:

1. Аналіз середовища господарювання.
2. Формулювання цілей бізнесу.
3. Стратегічний аналіз.
4. Процес економічних розрахунків.
5. Розробка програми дій і складання графіка робіт.
6. Формування бюджету.
7. Моніторинг та коректування плану.

Схематично процес стратегічного управління в організації зображено на рис. 12.1.



Рис. 12.1. Модель стратегічного управління в організації

12.1.3. ОЦІНКА І ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У процесі вибору стратегії необхідно здійснити певні дії та усвідомити поточну стратегію; проаналізувати портфель бізнесів (основні напрями діяльності) підприємства; визначитися з новою стратегією.

Усвідомлення поточної стратегії. При усвідомленні поточної стратегії необхідно оцінити:

- місію та основні довгострокові цілі підприємства;
- головні напрями діяльності;
- зовнішні можливості та загрози;
- масштаби бізнесу, рівень різноманіття продукції, диверсифікації;

- критерії розподілу ресурсів і структуру капіталовкладень;
- фінансову політику керівництва;
- рівень уваги до досліджень і нових розробок;
- функціональні стратегії (маркетингову, виробничу, інноваційну, фінансову та ін.).

Усвідомлення перелічених питань дає можливість розібратися зі станом підприємства і визначити стратегію, яку воно реалізує на даний момент. Закладається основа для об'єктивного аналізу поточної стратегії та наступного її коригування.

Аналіз портфеля бізнесів підприємства. *Портфель бізнесів* — перелік основних напрямів господарсько-комерційної діяльності, які здійснюються стратегічними бізнес-одинацями підприємства (СБО).

Стратегічна бізнес-одинаця — відділення, філіал чи група підрозділів, які відповідають за окремий напрям бізнесу підприємства: продукт, групу продуктів, сегмент ринку, окремий ринок, регіон (залежно від рівня відділення СБО).

У стратегічному управлінні аналіз портфеля підприємства пов'язаний переважно з вивченням структури, динаміки та якості його окремих напрямів бізнесу.

Одним з найпоширеніших методів аналізу основних бізнесів підприємства є *матричний*. Матриця портфеля бізнесів — це таблиця, в якій порівнюються стратегічні позиції бізнес-одинаць підприємства. Матриця може бути побудована на основі будь-якої пари показників, наприклад: темпи зростання галузі, частка ринку, привабливість галузі, конкурентоспроможність і стадія розвитку продукту чи ринку.

Найчастіше в аналізі бізнес-портфеля підприємства використовують матриці: «зростання — частка ринку», розроблену компанією Boston Consulting Group (БКГ); матриця І. Ансоффа «товари — ринки»; «привабливість галузі — конкурентна позиція», створену компанією General Electric, та ін. Розглянемо деякі з них.

Матриця «зростання – частка ринку» БКГ. Ця матриця Бостонської консультаційної групи побудована, як наведено на рис. 12.2. На горизонтальній осі показано частку ринку, яку займає СБО стосовно лідера ринку. Якщо обсяги збуту менші, ніж у лідера, СБО потрапляє в праву частину матриці, якщо більші – в ліву. На вертикальній осі – річні темпи зростання галузевого ринку, які можуть бути високі та низькі.

СБО, що потрапили у правий верхній квадрат, позначаються як «знаки запитання» чи «важкі діти» – це проблемні напрями бізнесу.

СБО, що потрапили в правий нижній – «собаки», в лівий верхній – «зірки», в лівий нижній «дійні корови».

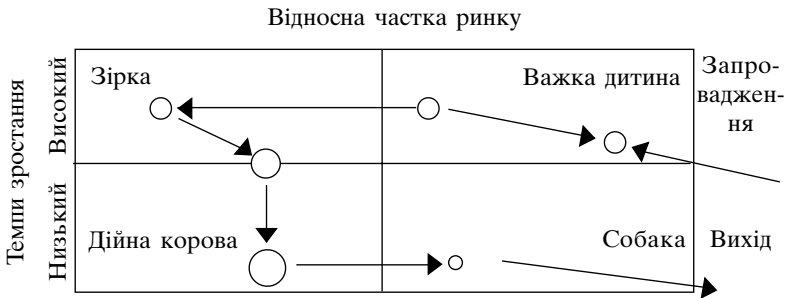


Рис. 12.2 Матриця БКГ

Проблемні СБО назвали «важкими дітьми» через складність прийняття рішення щодо їх перспективи. З одного боку – низька відносна частка ринку, з іншого – перспективна галузь. Тут можливі два варіанти рішень:

1) збільшити частку ринку зі застосуванням значних інвестицій;

2) вивести цю СБО із складу портфеля підприємства через продаж, ліквідацію, стратегію «збирання врожаю».

«Зірки» – найперспективніші СБО в портфелі підприє-

мства, тому що вони займають високу відносну частку перспективного ринку. Молоді «зірки» потребують великих інвестицій для збереження ринкової позиції. Зрілі «зірки» можуть самостійно забезпечувати своє пропорційне ринкове зростання. «Зірки» рідко забезпечують чистий прибуток, оскільки він увесь спрямовується на розвиток сфери бізнесу.

«Дійні корови» характеризуються відносно високою часткою стабільного ринку, який розвивається повільно. Вони є основним джерелом прибутку підприємства, за їх рахунок забезпечується фінансова підтримка «знаків запитання» і «зірок». «Дійними коровами» переважно стають «зірки» після стабілізації їх галузевого ринку.

«Собаки» охоплюють невелику відносну частку ринку з повільними темпами розвитку. Як правило, «собаки» безперспективні у стратегічному плані. До таких СБО застосовують стратегії ліквідації, скорочення або «збирання врожаю».

Використання матриці БКГ забезпечує позитивний ефект у таких напрямках:

- стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний напрям бізнесу підприємства, визначати для нього цілі та перерозподіляти ресурси;
- дає наочну картину порівняльної «сили» кожної бізнес-одиниці в портфелі підприємства;
- показує здатність кожної СБО генерувати прибутки, її потреби у фінансуванні.

Матриця БКГ має і недоліки: крім двох вимірів (зростання ринку і відносна частка ринку) не розглядаються багато інших факторів, ігноруються взаємозалежність СБО, циклічність розвитку товарних ринків.

Матриця «зростання ринку – конкурентні позиції підприємства»:

Швидке зростання ринку

1. Перегляд стратегій концентрації	1. Концентрація
2. Горизонтальна інтеграція чи злиття	2. Вертикальна інтеграція
3. Скорочення	3. Концентрована диверсифікація
4. Ліквідація	

Слабка конкурентна позиція

1. Скорочення витрат
2. Диверсифікація
3. Скорочення
4. Ліквідація

Сильна конкурентна позиція

1. Концентрована диверсифікація
2. Конгломератна диверсифікація
3. Спільне підприємство в новій сфері

Повільне зростання ринку

Матриця «товари — ринки» І. Ансоффа. Матриця призначена для вибору можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що при виборі зростання у підприємства є кілька варіантів: стратегія вдосконалення діяльності, товарів експансії, розвитку ринку та диверсифікації (рис. 12.3).

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис. 12.3. Можливі стратегії зростання за товарами і ринками

Виділяють такі варіанти вибору стратегії:

Стратегія вдосконалення діяльності (старі товари на старому ринку). В цьому випадку прибуток забезпечується за рахунок раціоналізації виробництва і збуту: зниження собівартості й за рахунок цього — інтенсивніша реклама, нижчі ціни, надання додаткових послуг, здійснення контролю над конкурентами. Ці дії ефективні за зростаючого ненасиченого ринку.

Товарна експансія — стратегія розроблення нових і вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення збуту (нові товари на існуючому ринку). Варіанти реалізації стратегії: надання нових споживчих характеристик товару, вдосконалення вже існуючих, розширення товарної номенклатури та асортименту продукції.

Стратегія розвитку ринку — спрямована на пошук нових ринків і сегментів ринку для вже освоєних товарів. Пов'язана із значними затратами і ризиком, але в перспективі є прибутковішою.

Стратегія диверсифікації — передбачає розроблення нових видів продукції водночас із освоєнням нових ринків. Принципами використання цієї стратегії є прагнення залишити насичений неперспективний ринок і одержати фінансові переваги від діяльності в нових галузях.

Вибір нової стратегії. Вибір нової стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі усвідомлення поточної стратегії, аналізу портфеля бізнесів та з урахуванням таких факторів:

1. *Характеристики галузевого ринку:*

- рівень перспективності (зростаючий, зрілий чи неперспективний);
- конкурентна модель, що склалася (монополістична конкуренція, олігополія, суто монополія); рівень конкурентної боротьби; частка ринку основних конкурентів;
- географічні межі ринку, характер його географічної сконцентрованості можливості сегментації;

- важливі події, які відбуваються на ринку (нові винаходи, обмеження дії патентів чи інші обмеження, зміни в стилі життя, потребах покупців, входження на ринок чи вихід з нього сильних конкурентів тощо).

2. *Характеристики продукції та послуг підприємства:*

- тип товару, його якість, споживчі характеристики, дизайн, упаковка, наявність товарної марки;
- етап життєвого циклу товару;
- тип товарного асортименту, можливості диференціації продукції.

3. *Внутрішні характеристики підприємства:*

- фінансовий стан, наявність фінансових ресурсів або доступи до них;
- інтереси і ставлення до вибору нових стратегій вищого керівництва підприємства;
- рівень кваліфікації персоналу (може бути важливим обмежуючим фактором при виборі стратегії).

12.2. МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ

12.2.1. СУТНІСТЬ БРЕНДИНГУ. БРЕНДИНГ ЯК ПРОЦЕС

Концепція брендингу виникла в рамках північноамериканської школи маркетингу як практичний напрямок. Незважаючи на те, що розробка концепції брендинга досить давно здійснюється багатьма закордонними дослідниками, єдиної, цілісної і загальноновизнаної думки не існує. Так, *північноамериканський* підхід приділяє особливу увагу до поведінкових і психологічних характеристик бренду, диференціації, *азіатський* же припускає інвестиції в корпоративний бренд, і в набагато меншому ступені на рівні продукту.

Особливе значення концепція здобуває в даний час, тому що з ростом числа схожих товарів, посиленням конкуренції

й економічної нестабільності на перший план у діяльності підприємства виходять бажання і нестатки споживачів і суспільства в цілому. Розвиток управлінських наук, а в їхніх рамках – інтерес до явищ корпоративної культури, фірмового стилю, іміджу підприємства також сприяли прискореному розвитку концепції брендингу останнім часом.

Брендинг – процес комплексного управління торговельною маркою (ТМ), товаром і підприємством з метою створення довгострокових позитивних взаємин зі споживачем.

Бренд – система, що зв'язує разом товар з його характеристиками, торговельну марку, її образ у свідомості споживачів, а також концепцію виробника (продавця) стосовно свого товару, ТМ і споживачам.

Торговельна марка – ім'я, термін, назва, слово, вираження; знак, символ, дизайнерське рішення або їхня комбінація з метою позначення товарів і послуг конкретного продавця або групи продавців для відмінності їх від конкурентів.

Товарний знак – офіційно зареєстрований один або кілька елементів ТМ, має юридичну чинність, захищене законодавство. Очевидно, що поняття бренду, ТМ і товарного знаку тісно взаємозалежні, але не взаємозамінні. На практиці слова «бренд» і «торговельна марка» іноді вживають як синоніми, але поняття бренду більш широке, оскільки в нього крім ТМ входять: сам товар або послуга з усіма його характеристиками, набір характеристик, чекань, асоціацій, сприймаємих користувачем і приписуємих їм товарові (імідж), інформація про споживача плюс обіцянки яких-небудь переваг, даних автором бренду споживачам.

Сучасне розуміння бренду містить у собі кілька **аспектів**: механізм диференціації товарів; механізм сегментації ринку; образ у свідомості споживачів (бренд-імідж); засіб взаємодії (комунікації) зі споживачем; засіб індивідуалізації товарів, компанії; система підтримки ідентичності; правовий інструмент; частина корпоративної культури компанії; кон-

цепція капіталу бренду; елемент ринку, що розвивається в часі і просторі.

Перераховані вище аспекти дозволяють зрозуміти бренд як щось складне, багатогранне, однак вони не відбивають бренд як єдине і цілісне явище.

Відзначимо, що бренд, на відміну від звичайного маркетингового товару, впливає на споживача з трьох сторін. З *першої — функціональної* — бренд повідомляє максимум корисної інформації і гарантує стабільну суму споживчих властивостей. З *другої сторони — емоційно-психологічної* — створюються стійкі, довгострокові позитивні відносини з споживачем (лояльність). *Третя сторона — культурна* — база, основа існування бренду, тому що відбиває систему цінностей, традицій і норм, що розділяють цільовий сегмент споживачів і компанія-виробник або продавець.

Як вже відзначалося, у даний час у вітчизняній літературі відсутній системний виклад основ концепції брендингу як нової галузі прикладної економіки. Ці пояснюється тим, що, по-перше концепція брендингу знаходиться ще в стадії становлення та розвитку, а по-друге, причиною є небажання підприємств розкривати свої ноу-хау, тобто ділитися досвідом.

Нарешті, багато хто відзначає, що не існує універсального алгоритму досягнення цілей брендингу, і просте копіювання технології навряд чи приведе до успіху. Незважаючи на це, спробуємо структурувати брендинг як процес, що протікає на підприємстві. Він складається з наступних послідовних елементів: управління торгівельною маркою на підприємстві; обґрунтування необхідності і можливості бренду; визначення стратегічного напрямку брендингу; розробка і здійснення маркетингових заходів; управління портфелем брендів; управління глобальним брендом; оцінка бренду.

Після оцінки бренду приймається рішення про необхідність його зміни. Можливе і повернення на будь-який попередній етап брендингу.

12.2.2. УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ МАРКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління торговельною маркою на підприємстві є передумовою для брендингу, тому що брендом може стати тільки ТМ. В даний час робота з торговельними марками стала нормою для будь-якого підприємства і складається з розробки ТМ, її реєстрації, правильного використання і захисту. При розробці торговельної марки варто враховувати пропонувані до неї вимоги, що зв'язані з правовою сферою, просуванням і технологією. Виділяють наступні елементи ТМ:

- назва (слово, група слів, буква, група букв, цифра);
- лозунг (слово, словосполучення, пропозиція, що має яскраво виражене емоційне фарбування й утримує, як правило, керівництво до активної дії);
- логотип (знак, емблема, символ, малюнок);
- колір (відмітне й індивідуальне фарбування, сполучення квітів);
- шрифт (індивідуальне специфічне накреслення);
- звук (відмітна музика, пісня, мелодія, кілька нот, що асоціюються з брендом, торговельною маркою);
- персону, образ (персоніфіковане відображення торговельної марки: людина, тварина, мультиплікаційний персонаж і ін.);
- інші елементи торговельної марки (наприклад, «Coca-Cola» у деяких країнах зареєструвала форму пляшки).

При виборі ТМ у підприємства існує кілька альтернатив. Так, індивідуальні ТМ для кожного товару широко поширені на споживчому ринку. Це надає споживачеві різноманітний вибір, дозволяє чітко сегментувати ринок і знизити ризики, тому що кожен бренд розвивається сам по собі і занепад одного не вплине на положення всієї компанії. Але одночасно це і самий витратний метод керування брендом, що ускладнює розуміння компанії в цілому.

Якщо застосування індивідуальних марок спрямовано на децентралізацію, то використання єдиної ТМ для всіх товарів і компанії – на об'єднання, централізацію. При цьому забезпечується широке розуміння компанії в цілому (особливо важливе для акціонерів і інвесторів), спрощується просування нових продуктів і введення нових бізнес-напрямків, створюється сильний капітал бренду. Основні недоліки полягають у тім, що проблеми в одному продукті або напрямку впливають на сприйняття усієї фірми і ця стратегія іноді нездійсненна (наприклад, підприємство робить дорогі столові сервізи і кахельну плитку).

Подолати недоліки цих двох підходів дозволяють проміжні варіанти: вживання різних ТМ для товарних сімейств і використання єдиної марки в якості «парасольки» для індивідуальних.

12.2.3. ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМКУ БРЕНДИНГУ

Вибір стратегічного напрямку брендингу може здійснюватися в рамках двох альтернатив: створення бренду і його зміна.

Створення нового бренду — процес трудомісткий і дорогий (за деякими оцінками триває 15-22 місяці і може коштувати в Україні 4-12 млн. дол., на Заході — 20-50 млн. дол.).

Тому даний стратегічний напрямок вибирається, якщо:

- випускається новий товар (інновація);
- фірма працює у висококонкурентних галузях;
- відкривається нова ринкова ніша.

Економісти-практики виділяють так називаний *«ефект позиційності»*: першу компанію, що зайняла позицію на ринку й у свідомості споживачів, практично неможливо позбавити цього місця. Суть успішної стратегії маркетингу в цьому випадку — постійний моніторинг ринку і швидке заняття ринкових ніш.

Процес створення нового бренду можна представити у виді чотирьох послідовних етапів: розробка бренду, забезпечення дистрибуції, кампанія по просуванню, адаптація до продукту підприємства і ринку.

Особлива увага приділяється позиціонуванню, що повинне бути унікальним, диференційованим від конкурентів, відповідати функціональним, емоційним і культурним потребам цільового сегменту, підкріплюватись реальними обіцянками і вигодами, а також бути постійним в усіх елементах бренду.

Визначається ідея майбутнього бренду, що відбиває основну думку майбутнього просування. Для пошуку бренду розглядають питання, зв'язані з товаром і його історією, споживачем (хто, де, як і чому використовує товар), виробником (ким, де, як виробляється).

Зовнішнє оформлення бренду включає розробку ТМ і упакування. Найбільше значення і поширення має логотип і назва, тому їхнє створення вимагає професійних навичок дизайнера, лінгвіста. Необхідною стадією є попереднє тестування бренду.

Відзначимо, що для вітчизняних підприємств також актуальна робота з існуючими маркірованими товарами по виведенню їх у розряд брендів.

Суб-бренд — це додаткова лінія, модифікація бренду, розрахована на більш докладну сегментацію ринку. Підприємство випускає додаткові варіанти товару під тією ж ТМ, але з новими характеристиками (форма, колір, розмір упакування й ін.) Мета створення суб-бренду може бути самою різною: використовувати незавантажене устаткування підприємства, задовольнити нові потреби, протидіяти конкурентам, зайняти інші цінові сегменти або домогтися більшої представленості в мережі продажів.

Такі модифікації бренду життєздатні, але іноді приводять і до негативних наслідків: утрата специфічного іміджу, уведення споживачів в оману великою розмаїтістю суб-

брендів. Можливим виходом може бути чітке відділення основного бренду від суб-бренду.

Розширення границь ТМ — ситуація, коли ТМ починає застосовуватися за межами товарної категорії, де вона застосовувалася споконвічно.

Формування портфеля брендів є необов'язковим, а можливим етапом брендингу і здійснюється, виходячи з наступних принципів: синергія портфеля брендів; можливість повноцінної підтримки кожного бренду; неконкурентоспроможність брендів у портфелі.

Стратегія *мульти-брендів* — це випуск на ринок відразу декількох брендів в одній товарній категорії. Це дозволяє збільшити ймовірність покупки, ширше представити компанію через мережу продажів і захистити свій основний бренд від конкурентів.

Часто створюються так звані «флангові марки», спрямовані спеціально на підрив сил бренду-конкурента. Виконання цієї стратегії вимагає розподілу між брендами обмежених ресурсів, насамперед фінансових і людських. Крім того, часто мульти-бренди однієї компанії підривають позиції один одного, а не тільки конкурентів.

Підсумок

Стратегічний менеджмент — це галузь діяльності вищого керівника організації, головний обов'язок якого полягає в визначенні кращих напрямків та траєкторій розвитку організації, постановці цілей, розподілу ресурсів та всього того, що забезпечує організації конкурентні переваги.

Принципових змін набула функція маркетингу, зміст якої спочатку був зв'язаний зі збором і аналізом інформації чинників, що відноситься до сфери обороту товарів та послуг, забезпечення збуту продукції. Нова концепція маркетингу представляє сьогодні модель «маркетингового управління», яка спрямована на довгострокове планування і прогнозування на базі дослідження ринку, поведінки покупців, вико-

ристання методів формування попиту, задоволення потреб конкретних сегментних груп.

Концептуальність інструментарію брендинга полягає у тому, що він виступає як єдина система інструментів, методичних розробок та алгоритмів для комплексного управління торгівельною маркою, товаром й організацією в цілому з метою створення довгострокових позитивних взаємовідносин з споживачем.

Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте сутність та систему стратегічного менеджменту.
2. Розкрийте існуючі типи стратегій.
3. Розгляньте основні положення концепції маркетинг-менеджменту.
4. Сформулюйте основні функції маркетинг-менеджменту.
5. У чому полягає концептуальність брендингу як технології маркетингу і його інструментарій?
6. На прикладі продемонструйте результати використання нових технологій маркетинг-менеджменту.

12.3. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

12.3.1. ЗМІСТ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЙОГО МЕТА, ЗАДАЧІ, ПРЕДМЕТ І ОБ'ЄКТ ВИВЧЕННЯ

Інноваційний менеджмент — управлінська діяльність, орієнтована на одержання у виробництві нової позитивної якості різної властивості (продуктового, технологічного, інформаційного, організаційного, власне управлінського й ін.) у результаті розробки і реалізації неординарних управлінських рішень.

Основна задача інноваційного менеджменту — управління інноваційними процесами на будь-якому рівні за допомогою їх якісної і кількісної зміни в результаті застосування адекватних методів організації і управління, що забезпечують єдність науки, техніки, виробництва і споживання, тобто задоволення суспільних потреб в інноваційному продукті.

Крім цього однією з найважливіших задач інноваційного менеджменту є формування середовища, яке б відтворювало і здійснювало цілеспрямований пошук, підготовку і реалізацію нововведень, що забезпечують конкурентноздатність організації.

Основні елементи інноваційного середовища:

- власне інновації, тобто сукупність наукових і науково-технічних результатів або продукт інтелектуальної праці;

- товаровиробник конкурентноздатної продукції, що виступає як споживач тих або інших нововведень;

- інвестори, що забезпечують фінансування всього комплексу робіт із забезпеченням товаровиробника необхідними нововведеннями;

- відповідна інфраструктура, що дозволяє вирішувати виникаючі в цьому процесі проблеми.

Особлива увага приділяється внутрішньому інноваційному середовищу організації, у формуванні якої зростаючу роль, поряд із загальноновизнаним інструментом забезпечення конкурентноздатності (маркетингом), здобуває уміння організовувати весь процес одержання знань і трансформації цих знань у продукт, що має попит на ринку (рис. 13.1).

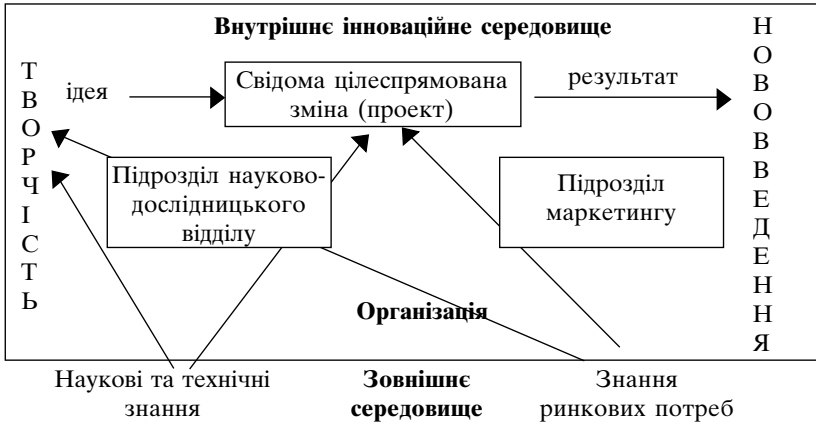


Рис. 13.1 Нововведення як результат складних взаємодій

Предмет вивчення інноваційного менеджменту — цілеспрямовані процеси створення, освоєння і поширення нововведень і обумовлені ними зміни в соціальних, економічних і технічних системах.

Будь-які зміни завжди привносять у стабільну й оптимальну систему невизначеності, нестабільності, що прийнято характеризувати як стан кризи. Довгий час у процесах управління на кризу починали реагувати тільки з його появою. В даний час у діях ведучих організацій усе більш виразно простежується стратегія попередження, тобто розробити і ввести в систему такі інновації, що дозволять знизити ризик і невизначеність майбутніх наслідків.

Таким чином, предмет вивчення інноваційного менеджменту — кризові явища в організації і супровідні їхні процеси змін. Ціль діяльності менеджменту по інноваціях — забезпечення безпеки життєдіяльності організації в передкризових, кризових і посткризових ситуаціях.

Як з теоретичної, так і з практичної точок зору дуже важливо дати чітке формулювання об'єкта інноваційного менеджменту. Необхідність цього обумовлена тим, що він є

ведучим елементом системи управління нововведеннями і, отже, впливає на її структуру, функції, методи і засоби управління, а також на критерії оцінки її ефективності. В економічній літературі більшість визначень даного поняття характеризують інноваційну діяльність.

Розгорнуте визначення інноваційної діяльності як об'єкта менеджменту включає два основних аспекти:

1) по-перше, це процес поступального розвитку науки і техніки на основі об'єктивних економічних законів, обумовлений необхідністю постійного удосконалювання виробництва в результаті підвищення рівня суспільних потреб. Він припускає відновлення виробничої бази шляхом створення, поширення і практичного використання нових наукових знань у господарській практиці, спрямоване на рішення проблем комплексного соціально-економічного розвитку суспільства;

2) по-друге, це використання комплексу елементів, що складають інноваційний потенціал виробництва. Тут розглядаються процеси і явища в області експлуатації висококваліфікованих наукових і виробничих кадрів, що виконують роботи досвідченого характеру на базі широкого використання існуючого виробничого потенціалу, управлінського персоналу, а також міри організаційного, соціального, економічного, правового плану, що забезпечують реальну зацікавленість працівників різних категорій у масштабах і результатах інноваційної діяльності в організації.

Інноваційна діяльність — це складна динамічна система дії і взаємодії різних методів, факторів і органів управління, що займаються науковими дослідженнями, створенням нових видів продукції, удосконалюванням устаткування і предметів праці, технологічних процесів і форм організації виробництва на основі новітніх досягнень науки, техніки; плануванням, фінансуванням і координацією НТП; удосконалюванням економічних важелів і стимулів; розробкою системи заходів для регулювання комплексу взаємообумовлених заходів, спрямованих на прискорення інтенсивного

розвитку НТП і підвищення його соціально-економічної ефективності.

Під інноваційною діяльністю в процесах розробки, освоєння і реалізації науково-технічних нововведень розуміються види діяльності, безпосередньо зв'язані з одержанням, відтворенням нових наукових, науково-технічних знань і їхньою реалізацією в матеріальній сфері економіки. У більшій мірі інноваційна діяльність зв'язується з доведенням наукових, технічних ідей, розробок до конкретної продукції і технології, що користуються попитом на ринку.

Необхідною умовою удосконалювання економічного механізму управління інноваційною діяльністю в умовах формування ринкової економіки є розвиток інноваційного менеджменту.

Інноваційний менеджмент тісно взаємозалежний із низкою спеціальних і науково-професійних дисциплін, взаємозв'язок яких показана на рис. 13.2.



Рис. 13.2 Зв'язок інноваційного менеджменту з іншими дисциплінами

12.3.2. КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ

Для успішного управління інноваційною діяльністю необхідне ретельне вивчення інновацій. Насамперед необхідно уміти відрізнити інновації від несуттєвих видозмін у продуктах і технологічних процесах (наприклад, естетичні зміни – кольору, форми і т.п.); незначних технічних або зовнішніх змін у продуктах, що залишають незмінними конструктивне виконання і не роблять достатньо помітного впливу на параметри, властивості, вартість виробу, а також вхідних у нього матеріалів і компонентів; від розширення номенклатури продукції за рахунок освоєння виробництва продукції ринкової новізни.

Новизна інновацій оцінюється по технологічних параметрах, а також з ринкових позицій. З урахуванням цього будується класифікація інновацій.

У залежності від технологічних параметрів інновації підрозділяються на:

— **продуктові інновації**, вони включають застосування нових матеріалів, нових напівфабрикатів і комплектуючих; одержання принципово нових продуктів;

— **процесні інновації** означають нові методи організації виробництва (нові технології). Процесні інновації можуть бути зв'язані зі створенням нових організаційних структур у складі підприємства (фірми).

По типу новізни для ринку інновації поділяються на:

— нові для галузі у світі;

— нові для галузі в країні;

— нові для даного підприємства (групи підприємств).

По місцю в системі (на підприємстві, у фірмі) можна виділити:

— інновації на вході підприємства (зміни у виборі і використанні сировини, матеріалів, машин і устаткування, інформації);

— інновації на виході підприємства (виробу, послуги, технології, інформація);

– інновації системної структури підприємства (управлінської, виробничої, технологічної).

У залежності від глибини внесених змін виділяють інновації:

- радикальні (базові);
- поліпшуючі;
- модифікаційні (частки).

У науково-дослідному інституті системних досліджень розроблена розширена класифікація інновацій з урахуванням сфер діяльності підприємства. За цією ознакою виділяються інновації:

- технологічні;
- виробничі;
- економічні;
- торговельні;
- соціальні;
- в області управління.

12.4. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

12.4.1. СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ

Термін «інвестиція» походить від лат. *invest*, що означає «вкладати». Нині інвестиції — це вкладання капіталу з метою подальшого його збільшення. Приріст капіталу в результаті його інвестування є компенсацією за ризик втрат від інфляції та неодержання процентів від банківських вкладень капіталу.

Джерелом приросту капіталу, основним мотивом інвестування є одержуваний прибуток. Обидва процеси — вкладання капіталу і одержання прибутку — відбуваються в певному поточному часі, а саме: можна поступово вкладати капітал, а потім одержати прибуток; паралельно вкладати капітал й одержувати прибуток; вкладати капітал з інтервалами, а через деякий час одержати прибуток. У першому випадку

прибуток буде одержано одразу після завершення інвестування в повному обсязі; у другому випадку прибуток можливий за умови повного завершення процесу інвестування; у третьому випадку між періодом інвестування та одержанням прибутку минає певний час, що залежить від форми інвестування та особливостей інвестиційного проекту.

У сучасній зарубіжній літературі термін «інвестування» часто трактується як придбання цінних паперів (акцій, облігацій). В Україні цей термін ідентифікується з терміном «капітальні вкладення». Інвестиції в цьому разі розглядаються як вкладання у відтворення основних фондів (споруд, обладнання, транспортних засобів). Водночас інвестиції можуть спрямовуватись на поповнення обігових коштів, придбання нематеріальних активів (патентів, ліцензій, ноу-хау).

Окремі автори, визначаючи термін «інвестиції», вважають, що останні існують тільки у грошовій формі. Але інвестування капіталу може здійснюватися також у будь-якій іншій майновій формі або у формі немайнових активів (досвіду роботи, пакетів програм, інших форм інтелектуальної власності); сукупності технічних, технологічних, комерційних та інших знань; виробничого досвіду; права використання землі, води, ресурсів, споруд, а також інших майнових прав.

Розрізняють інвестиції валові та чисті.

Валові інвестиції — це загальний обсяг інвестування за певний період, що спрямоване на нове будівництво, придбання засобів виробництва та приріст товарно-матеріальних засобів.

Чисті інвестиції — це сума валових інвестицій без суми амортизаційних відрахувань у певному періоді.

Динаміка чистих інвестицій характеризує економічний розвиток підприємства, галузі, держави. Якщо сума чистих інвестицій від'ємна, тобто обсяг валових інвестицій менший від суми амортизаційних відрахувань, це свідчить про зменшення обсягу випуску продукції. Якщо сума чистих інвестицій дорівнює нулю, це означає відсутність економічного

зростання, а якщо сума валових інвестицій перевищує суму амортизаційних відрахувань, то це означає, що економіка розвивається.

12.4.2. КЛАСИФІКАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Інвестиції в об'єкти підприємницької діяльності класифікуються за певними ознаками.

1. За об'єктами вкладання коштів (майна) розрізняють інвестиції реальні та фінансові. *Під реальними інвестиціями* розуміють вкладання коштів (майна) у реальні активи — матеріальні та нематеріальні (іноді інвестиції в нематеріальні активи, що пов'язані з науково-технічним прогресом, характеризують як інноваційні). *Фінансові інвестиції* — це вкладання коштів у фінансові інструменти (активи), серед яких превалюють цінні папери.

2. За характером участі в інвестуванні розрізняють інвестиції прямі та непрямі. *Пряме інвестування* здійснюють інвестори, які безпосередньо добирають об'єкти інвестування та вкладають в них кошти (майно, активи). Як правило, інвестори добре обізнані з об'єктом інвестування і знають механізми інвестування. *Непрямі інвестиції здійснюють* інвестиційні чи фінансові посередники. Оскільки не всі інвестори мають необхідну кваліфікацію для ефективного добору об'єктів інвестування та управління інвестиціями, то певна їх частина купує цінні папери, які випускають інвестиційні та фінансові посередники. Зібрані кошти посередники вкладають у найефективніші, на їхній погляд, об'єкти інвестування, керують ними, а потім розподіляють одержаний прибуток між своїми клієнтами — інвесторами.

3. За періодом інвестування інвестиції поділяють на коротко- та довгострокові. *Короткострокові інвестиції здійснюють* на період до одного року. До них належать короткострокові депозитні вклади, придбання короткостроко-

вих ощадних сертифікатів. *Довгострокові інвестиції* здійснюють на період понад рік. Великі інвестиційні компанії розподіляють їх на чотири види: до двох років; від двох до трьох років; від трьох до п'яти років; понад п'ять років.

4. За формами власності інвесторів розрізняють інвестиції приватні, державні, іноземні та спільні. *Приватні інвестиції здійснюють* фізичні особи, а також юридичні особи з приватним капіталом, *державні* — державні та місцеві органи влади, державні (казенні) підприємства з бюджетних і позабюджетних фондів, власних і позичкових коштів, *іноземні* — фізичні та юридичні особи іноземних держав, *спільні* — суб'єкти певної держави та іноземних держав.

5. За регіональною ознакою розрізняють інвестиції в державі та поза її межами. *Внутрішні інвестиції* здійснюють в об'єкти інвестування в межах держави, а *іноземні* — поза її межами. До іноземних інвестицій належить також придбання різних фінансових інструментів інших держав — акцій іноземних компаній, облігацій інших держав тощо.

Наведена класифікація інвестицій відображає їх найістотніші ознаки. У наукових джерелах зустрічаються також інші класифікації.

12.4.3. СУТНІСТЬ, МЕТА, ЗАВДАННЯ І ФУНКЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Інвестиційний менеджмент — це процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва.

Основна мета інвестиційного менеджменту — забезпечити найефективнішу реалізацію інвестиційної стратегії суб'єктів підприємницької діяльності. Для цього необхідно розв'язати такі *основні завдання*:

1) забезпечити високий темп економічного розвитку суб'єктів підприємництва шляхом здійснення ефективної інвестиційної діяльності, розширення її обсягів, а також

шляхом галузевої, асортиментної та регіональної диверсифікації цієї діяльності;

2) максимізувати прибуток від інвестиційної діяльності, оскільки одержання прибутку — основна мета суб'єктів підприємництва;

3) мінімізувати інвестиційні ризики, бо за несприятливих умов вони можуть призвести до втрати не тільки прибутків, а й частини інвестиційного капіталу;

4) забезпечити фінансову стабільність і платоспроможність суб'єктів підприємництва у процесі реалізації інвестиційних програм. Оскільки інвестиційна діяльність пов'язана із вкладанням значних фінансових ресурсів, як правило, на тривалий період, то це може призвести до зниження платоспроможності інвестора, несвоєчасної сплати поточних рахунків і платіжних зобов'язань перед контрагентами, державним бюджетом тощо. Тому під час формування джерел фінансових ресурсів слід прогнозувати вплив інвестиційної діяльності на фінансову діяльність суб'єкта та його платоспроможність;

5) визначити можливі варіанти прискорення реалізації інвестиційних програм. Останні необхідно реалізувати якнайшвидше, оскільки це сприятиме прискоренню економічного розвитку підприємств (організацій), швидкому формуванню грошових потоків у вигляді прибутку від інвестицій та амортизаційних відрахувань, скороченню термінів використання кредитних ресурсів, зменшенню інвестиційних ризиків, пов'язаних з несприятливими змінами кон'юнктури інвестиційного клімату.

Пріоритетним завданням є забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства за умови його достатньої фінансової стабільності, а не максимізація прибутку, як вважають окремі автори публікацій на цю тему.

Розглянуті завдання визначають такі *основні функції інвестиційного менеджменту*:

— дослідження зовнішнього інвестиційного середовища та прогнозування кон'юнктури інвестиційної діяльності;

- розробка стратегічних напрямів інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва;
- розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів суб'єкта інвестиційної діяльності;
- пошук і оцінювання інвестиційної корисності реальних проектів і вибір з них найефективніших;
- оцінювання інвестиційних якостей фінансових інструментів і вибір з них найефективніших;
- формування та оцінювання інвестиційного портфеля за критеріями доходності, ризику та ліквідності;
- поточне планування та оперативне управління реалізацією окремих програм і проектів;
- організація моніторингу інвестиційних програм і проектів;
- підготовка рішень про своєчасну відмову від неефективних проектів (продаж окремих фінансових інструментів).

12.4.4. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Поточний стан економіки визначається діяльністю господарюючих суб'єктів, майбутній — обсягами інвестицій у виробництво.

Існує багато визначень інвестиційної діяльності. Загалом можна вважати, що **інвестиційна діяльність** — це комплекс заходів і дій фізичних та юридичних осіб, які вкладають власні кошти (у матеріальній, фінансовій або іншій майновій формі) з метою отримати прибуток.

Інвестор — це суб'єкт інвестиційної діяльності, який приймає рішення та вкладає власні, позичені й залучені кошти в об'єкти інвестування.

Суб'єктами інвестиційної діяльності можуть бути державні органи влади, фізичні та юридичні особи України та інших держав.

Об'єктом інвестиційної діяльності є майно в різних формах, на яке витрачено інвестиції та яке використовується для отримання прибутку: основні та оборотні кошти, цінні папери, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, майнові права.

Комплекс підприємств і установ, продукція чи послуги яких сприяють реалізації інвестиційної діяльності, становить *інвестиційний комплекс країни*. До нього належать:

- підприємства будівельної індустрії, промисловості будівельних матеріалів, машинобудування;
- проектні організації та установи;
- фінансові посередники — інвестиційні банки, компанії, фонди;
- органи державного управління, що регулюють функціонування суб'єктів інвестиційної діяльності;
- інфраструктура фондового ринку.

За формами відтворення прями інвестиції (капітальні вкладення) поділяють на такі види:

- у нове будівництво — створення нових підприємств (виробництв) на нових місцях за новими проектами;
- на розширення виробництва — уведення в дію нових основних фондів, подібних до діючих, для екстенсивного збільшення обсягів виробництва на діючих об'єктах;
- на реконструкцію — обладнання діючих виробництв новою технологією та технікою за новими комплексними проектами;
- на технічне переобладнання — підвищення технічного рівня виробництва за рахунок заміни старого обладнання на нове, продуктивніше.

За складом і характером витрат прямих інвестицій можна визначити їх технологічну структуру:

- будівельні роботи;
- монтажні роботи;
- машини та обладнання;
- проектні роботи.

Період типової реалізації інвестицій поділяють на частини:

- підготовку (проектні роботи, організація фінансування, погодження, планування та матеріально-технічне забезпечення початку робіт);
- реалізацію — створення нового матеріального об'єкта;
- експлуатацію нового виробництва, отримання прибутку, забезпечення окупності інвестицій, подальшу роботу об'єкта.

Одним з головних факторів, що впливають на функціонування інвестиційної діяльності, безумовно, є державна політика. Різноманітні форми державного регулювання умов інвестиційної діяльності у вигляді схеми зображені на рис. 13.3.

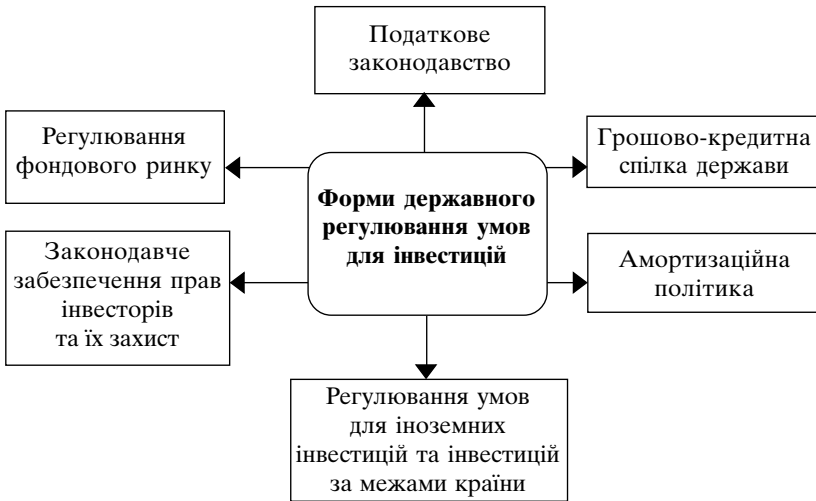


Рис. 13.3. Важелі державного регулювання умов інвестиційної діяльності

Управління інвестиційною діяльністю підприємства має кілька типових функцій, які визначаються метою реалізації обраної стратегії. На рис. 13.4 показано приблизну послідовність функцій управління інвестиційною діяльністю.

Інвестиційна стратегія завжди пов'язана з поточним станом підприємства, його діючою технічною, технологічною та фінансовою базою, здійснюваною фінансово-господарською діяльністю. Стратегія дає відповіді на основні питання, що завжди стоять перед дирекцією підприємства:

1. Продовжувати чи коригувати здійснювану діяльність?
2. Якщо коригувати, то в яких напрямках?
3. В яких обсягах продовжувати чи коригувати діяльність?
4. Які це дасть результати через рік, два, три?
5. Які кошти для такого розвитку потрібні та де їх джерела?

Навіть якщо приймається рішення нічого не змінювати на підприємстві, то це теж є стратегія, яка має бути обґрунтована, досліджена та сформована.

Розробка стратегії є спеціальним дослідженням із типовими процедурами, приблизний перелік яких наведений на рис. 13.5.

Інвестиційною стратегією вважатимемо систему вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства.

Доцільність інвестиційної стратегії визначається такими критеріями:

- узгодженість з фінансовими ресурсами, які можуть бути спрямовані на інвестиції;
- ефективність, тобто узгодженість результатів і реальних витрат на їх досягнення;
- визначеність за термінами досягнення встановленої мети;
- оптимальність поєднання очікуваного досягнення по-

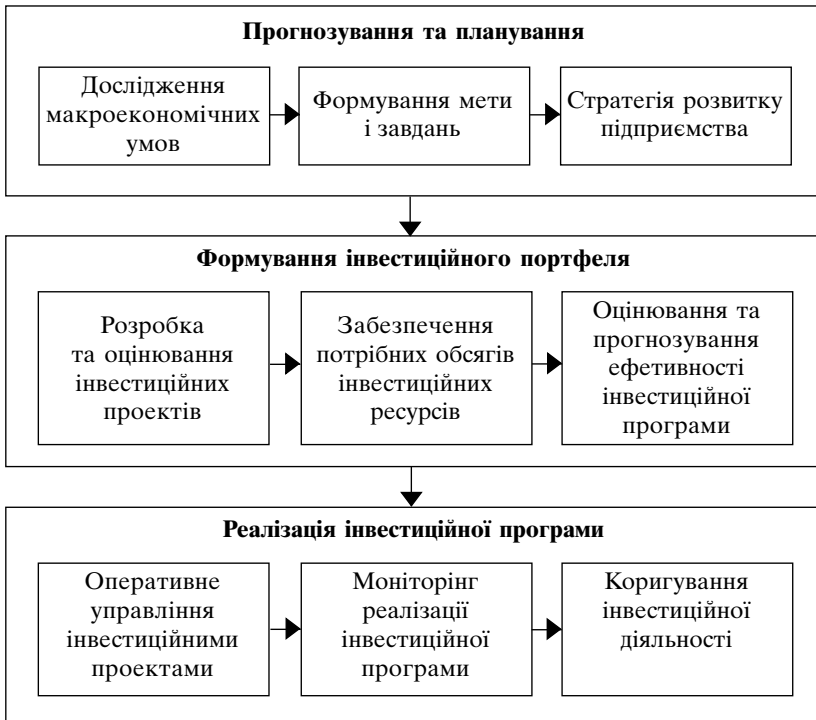


Рис. 13.4. Функції управління інвестиційною діяльністю

трібної прибутковості та можливих ризиків і невизначеності майбутнього періоду;

— узгодженість запланованих інвестицій із загальноєкономічними умовами зовнішнього для підприємства середовища.

Визначаючи *інвестиційну привабливість* окремої сфери діяльності, потрібно враховувати комплекс факторів, що становлять зовнішні умови інвестиційного проекту:

— важливість галузі — значення продукції, її особливості, частка експорту, залежність від імпорту, рівень забезпеченості внутрішніх потреб країни, частка галузі або конкретної продукції у ВВП, основні споживачі продукції;

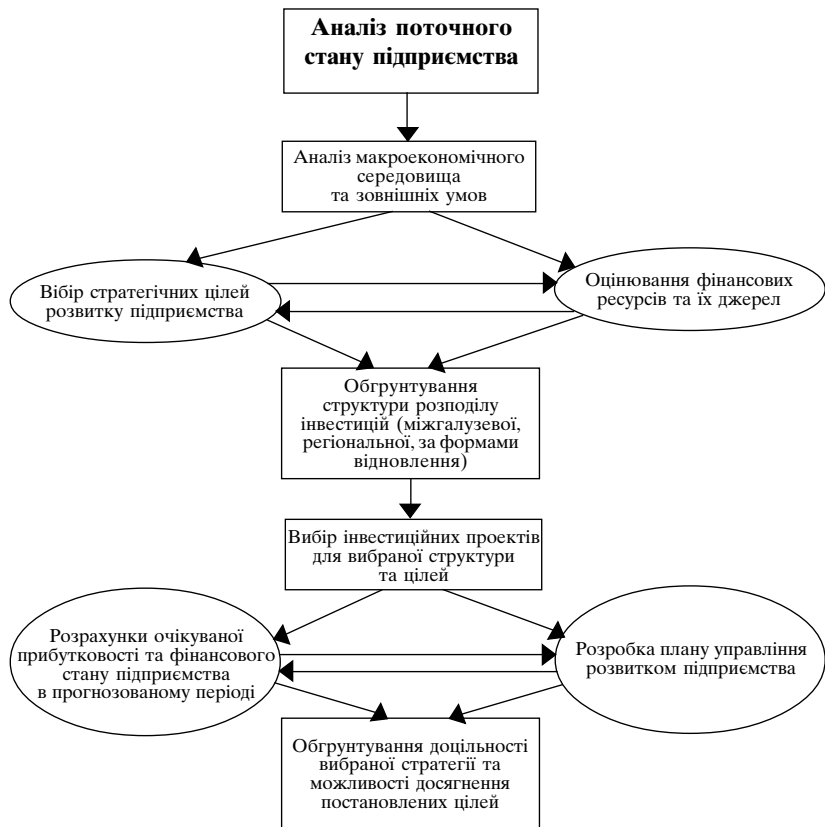


Рис. 13.5. Формування інвестиційної стратегії

— характеристика споживання продукції галузі, рівень конкуренції чи монопольності, особливості ринку збуту, фактичні та потенційно можливі обсяги ринку, сталість галузі щодо загального економічного спаду у країні;

— рівень державного втручання в розвиток галузі — низький, середній чи великий, включаючи державні капітальні вкладення, податкові пільги, можливість прискореної амортизації;

— соціальна значущість сфери діяльності — кількість робочих місць, регіональне розміщення виробництв, середня заробітна плата, діяльність профспілок, екологічна небезпечність виробництва та продукції, статистика страйків і збитків від них;

— фінансові умови роботи галузі — рівень загальної прибутковості, середня рентабельність, віддача на вкладений капітал, оборотність активів, їх середня ліквідність.

Інвестиційна привабливість або взагалі «економічний паспорт» окремого підприємства може мати такий вигляд.

1. Загальна характеристика виробництва: характер технології; наявність сучасного устаткування, у тому числі іноземного; екологічна шкідливість виробництва; складське господарство; наявність власного транспорту; географічне розміщення; наближеність до транспортних комунікацій.

2. Характеристика технічної бази підприємства: технології; вартість основних фондів; коефіцієнт зношення.

3. Номенклатура продукції, що випускається: обсяг виробництва; експорт; імпорт сировини та матеріалів; зв'язки з іншими підприємствами; постачальники та споживачі; оцінювання стабільності збуту (попиту).

4. Виробнича потужність, можливість нарощування виробництва.

5. Місце підприємства в галузі, на ринку; рівень його монопольності.

6. Характеристика дирекції; схеми управління; чисельність персоналу, його структура, заробітна плата.

7. Статутний фонд; власники підприємства; номінальна і ринкова ціна акції, розподіл пакета акцій.

8. Структура витрат на виробництво, у тому числі за основними видами продукції, їх рентабельність.

9. Обсяг прибутку та його використання за звітний період.

10. Фінанси підприємства (рис. 13.6.).



Рис. 13.6. Структура фінансового аналізу підприємства

Підсумок

Інноваційний менеджмент розглядається в єдиному взаємозв'язаному ланцюгу, який базується на маркетингових дослідженнях, фінансовому аналізі, аналізі структури персоналу, іміджу організації. Цей ланцюг представляє особливий вид діяльності, який об'єднує створення нової науково-технічної інформації, з її матеріалізацією в готовий продукт.

Інвестиційна діяльність є важливим елементом у забезпеченні розвитку інноваційної економіки організації та суспільства.

Контрольні питання та завдання

1. У чому полягає економічна сутність інвестицій? Яким чином класифікуються інвестиції?
2. Під впливом яких факторів перебуває попит на інвестиції?
3. У чому полягає сутність, мета і функції інвестиційного менеджменту?
4. Які види майнових та інтелектуальних цінностей можна вкладати в об'єкти підприємницької діяльності?

5. Розкрийте сутність понять інновація, новація та їх роль в менеджменті якості організації.

6. Розкрийте сутність та зміст інноваційного менеджменту організації.

7. На прикладі (ваша організація, система освіти, тощо) розкрийте, як реалізуються основні положення інноваційного менеджменту.

8. Покажіть зв'язок інноваційного та інвестиційного менеджменту.

12.5. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

12.5.1. ФУНКЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Дії, у результаті яких виробляються товари і послуги, мають загальну назву — *«операційна функція»*.

Підприємства (організації) розрізняються по видах діяльності, що входить в операційну функцію. Організації, що виробляють товар, як правило, є матеріало- і енергоємними, тобто споживають значні обсяги сировини, напівфабрикатів, паливно-енергетичних ресурсів. До таких організацій відносяться об'єкти будівництва, машинобудівні підприємства, хлібозаводи та інші. Продукція цих організацій, за винятком будівельної, як правило, розрахована на масового споживача — це автомобілі, пылесоси, хлібобулочні вироби. У той же час організації, що виробляють послуги (підприємства сфери послуг, аеропорти, автостанції, лікарні), використовують незначну кількість вихідних матеріалів і енергії. Однак їхні послуги, як правило, індивідуальні і визначаються вимогами клієнтів (замовників).

Використовуючи методологію системного підходу, можна установити, що будь-яке підприємство або організація являє собою відкриту систему, що перетворює вхідні вели-

чини, тобто сировину, напівфабрикати, працю у вихідні, тобто у продукцію, послуги.

Повна система виробничої діяльності підприємства називається **операційною** і є центральною ланкою будь-якого підприємства по випуску продукції і наданню послуг. У цій системі, створеної на основі раціонального (вертикального і горизонтального) поділу праці і сполучення в часі і просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій по переробці (перетворенню) ресурсів, одержуваних із зовнішнього середовища, і видачі результатів діяльності в зовнішнє середовище

Операційна система складається з трьох підсистем:

— **переробної** (виконує продуктивну роботу, безпосередньо зв'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати);

— **забезпечення** (не зв'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми);

— **планування і контролю** (одержує інформацію з зовнішнього і внутрішнього середовищ про стан переробної підсистеми і підсистеми забезпечення, обробляє цю інформацію і видає рішення про те, як повинна працювати переробна підсистема).

На будь-якому підприємстві існують спеціальні й управлінські проблеми.

Спеціальні проблеми безпосередньо зв'язані з технологічною стороною діяльності і не мають прямого відношення до управлінських функцій (виробничі проблеми). Наприклад, товаровознавець може приймати рішення про послідовність кільцевого завезення товарів у магазини, економіст — про збір відповідної статистичної інформації, бухгалтер — про складання бухгалтерського звіту.

До **управлінського** відносяться **проблеми** використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів підприємства, організації праці людей, розпорядження, рішення,

постановки цілей перед окремими працівниками і групами працівників.

Природно, менеджер не повинний займатися тільки управлінськими питаннями і відповідними процедурами (вказівки, бесіди з людьми). На відміну від працівника, що не має відносини до керування і зайнятий рішенням тільки виробничо-технологічних проблем, менеджер повинний займатися також виробничими справами. Тому у функції менеджера входить рішення проблем як суцього управлінських, так і виробничих.

Виходячи з наведеного раніше структури операційної системи виділяють наступні **функції операційного менеджменту**:

— **Планування** — функція менеджменту номер один. Її реалізація визначає перспективу розвитку системи і її майбутній стан, обумовлює темпи, джерела, методи і форми розвитку операційної системи для досягнення наміченої мети у вигляді конкретних планових моделей (розрахунків), завдань і показників із установленням термінів виконання. Складовою цієї функції є *прогнозування* – імовірна оцінка характеру змін цілей або шляхів розвитку об'єкта управління, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

— **Організація** (як процес) — реалізація розроблених планів і програм шляхом кооперації людей і знарядь праці (машин, устаткування). При цьому спільна трудова діяльність людей повинна здійснюватися якісно з найвищим результатом при мінімальних витратах ресурсів. Особливість даної функції менеджменту полягає в тому, що тільки вона забезпечує взаємозв'язок людей і підвищення ефективності їхньої праці.

— **Мотивація**. У сучасній філософії менеджменту в основі впливу на людей лежить не примушення, а мотиваційні регулятори, що враховують психологічні особливості людини. У центрі уваги функції мотивації знаходяться три понят-

тя: цінність, інструментарій і чекання. Такий підхід базується на тому, що ніколи не можна замінити власну мотивацію працівника інший. Іншими словами, внутрішню мотивацію не можна викликати зовнішню. Тому менеджер може досить мотивувати своїх працівників, створивши ситуаційне поле, що спонукує їх зробити те, що від них очікують. Дане поле формується з таких складових: стиль управління; поведження менеджера в комунікаціях; оплата праці.

— **Контроль.** Суть функції — у завчасному виявленні небезпеки, що насувається, виявленні помилок, відхилень від установлених норм, нормативів, стандартів і тим самим у створенні основи для коректування діяльності операційної системи. Таким чином, головне завдання контролю полягає не в пошуку «козлів відпущення» за допущені помилки, а у встановленні причин останніх і вибору можливих шляхів виходу зі сформованого положення.

Перераховані функції не просто складають єдине ціле — вони взаємозалежні, проникають одне в одне так, що часом їх важко розділити. Реалізація усіх функцій планується, організується, мотивується і контролюється за допомогою визначених методів, тобто способів приведення їх у виконання.

12.5.2. МЕТОДИ І ПРИНЦИПИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасною практикою вироблені чотири групи методів управління операційними системами: організаційні, адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Розглянемо їхню концептуальну сутність.

Організаційні методи. Суть їх полягає в тому, що перш ніж якась діяльність буде здійснюватися, вона повинна бути оптимально організована: спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена інструкціями, що фіксують правила виконання робіт і поведження персоналу.

Система організаційних методів представлена на рис. 14.1. Необхідно спочатку створити підприємство, цех, ділянку, відділ, тобто розробити нормативні акти, що регламентують, нормують і інструктують їхню діяльність, підібрати і розставити по місцях людей, забезпечити їх планами, дати завдання, показати напрямок дій, а потім уже керувати їх діями. Таким чином, організаційні методи передують самій діяльності, створюють для неї необхідні умови, а отже, є пасивними, складаючи базу трьох інших груп — активних методів.



Рис. 14.1. Концептуальна схема організаційних методів операційного менеджменту

Адміністративні методи. Їх називають також методами владної мотивації, і зводяться вони насамперед до відкритого примушення людей до тієї або іншої діяльності, або до створення можливостей для такого примушення. Ці методи широко застосовувалися на промислових підприємствах і в сфері послуг при адміністративно-командній системі управління економікою в нашій країні. На практиці ці методи реалізуються у виді конкретних безальтернативних завдань, що допускають мінімальну самостійність виконавця, унаслідок чого уся відповідальність покладається на керівника, що віддає розпорядження. В умовах ринкових відносин адміністративні методи повинні витіснитися іншими групами методів.

Економічні методи. У результаті переходу до ринкових відносин адміністративні методи перестали відповідати реальним потребам управління. Економічні методи припускають непрямий вплив на об'єкт. Виконавцеві встановлюються тільки цілі і загальна лінія поведіння, у рамках яких він самостійно шукає найбільш кращі для нього шляхи їхнього досягнення. Ініціатива, що виявляється, вигідна не тільки працівникові, але і підприємству, своєчасне і якісне виконання (в окремих випадках і перевиконання) завдань усіляко винагороджуються, насамперед у виді грошових виплат. Таким чином, в основі цих методів лежить економічна зацікавленість працівника в результатах своєї праці.

Соціально-психологічні методи. Як свідчить практика, економічні методи також досить швидко виявили обмеженість, особливо при управлінні діяльністю осіб інтелектуальних професій, для яких гроші, звичайно, істотний, але не самий головний стимул у роботі. У 20-30-х роках ХХ ст. з'явилися соціально-психологічні методи. Концептуально вони зводяться до двох основних напрямків:

— формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, що сприяє більшій віддачі при виконанні роботи завдяки підвищенню настрою людей;

— виявленню і розвитку індивідуальних здібностей кожного, що дозволяють забезпечити максимальну самореалізацію особистості в операційному процесі.

Усі приведені методи операційного менеджменту реалізуються відповідно до визначених принципів і правилами. Розглянемо найбільш значимі з них.

Цілеспрямованість управління. Цей принцип – один з найважливіших. Управлінський процес повинний бути цілеспрямованим, тобто завжди орієнтований на рішення конкретних проблем, досягнення конкретних цілей.

Функціональна соціалізація в сполученні з універсальністю. Суть цього принципу полягає в тому, що до кожного об'єкта керування повинний бути свій підхід, що враховує його специфіку. Наприклад, спортивною командою не можна керувати так само, як акторами на сцені, а групою лікарів – як військовим підрозділом. Але оскільки в цих випадках має місце керівництво людьми як такими, то існує якийсь універсальний підхід до них незалежно від того, хто вони – солдати або вчені, чиновники або будівельники.

Послідовність управлінських процесів. Будь-який управлінський процес будується відповідно до принципу послідовності, тобто елементи або стадії, з яких він складається, повинні впливати друг за другом у визначеному порядку. Не можна, наприклад, спочатку віддати розпорядження, а потім обмірковувати його правомірність.

Оптимальне сполучення централізованого регулювання керованої підсистеми з її саморегулюванням. Поводження об'єкта управління необхідно контролювати безупинно, тому що він, постійно знаходячись під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, увесь час відхиляється в ту або іншу сторону від запланованого регламенту поведіння.

Забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності. Це один з найважливіших принципів управління. Перевищення прав у порівнянні з обов'язками приводить до управлінської сваволі, недолік же паралізує ділову ініціа-

титу, оскільки зайва активність може загрожувати великими неприємностями.

Забезпечення загальної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні цілей, що сформульовані перед підприємством. Досягається шляхом матеріального і морального заохочення працівників, що відзначились, а також максимального залучення виконавців у процес підготовки рішень на самих ранніх стадіях роботи над ними. Це також один з основних принципів менеджменту, що базується на тім, що рішення, у які вкладені власна праця та ідеї, будуть виконуватися швидше і якісніше, ніж ті, які спущені зверху.

Усіляке забезпечення змагань учасників управління. Мова йде про необхідність заохочення конкуренції при заміщенні посад у сфері управління.

12.6. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

12.6.1. ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧІ І ЗМІСТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета кадрового менеджменту — задовільнити потреби організації у кваліфікованих кадрах та ефективно використовувати їх з урахуванням можливостей самореалізації кожного робітника у рамках даної організації.

Управління персоналом — багатогранний і винятково складний процес, що має специфічні особливості і закономірності. Знання їх украй необхідне керівникам і фахівцям сучасного виробництва, працівникам кадрових служб і соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості роботи і продуктивності праці. В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом повинне придбати системність і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, упровад-

ження нових і удосконалювання існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління кадрами припускає облік організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід відбиває облік взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їхнього досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами на виробництві.

Управління кадрами як науково-практичний напрямок є невід'ємною частиною загальної науки управління. Вивчати управління — значить вивчати відносини між людьми в ході цілеспрямованого впливу на процес виробництва, виявляти закони формування відносин управління для того, щоб на їхній основі установити принципи управлінської діяльності, форми і способи їхнього здійснення.

Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства, організації є об'єкт управління тому, що являють собою продуктивну силу головного, складового, будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складають основний зміст управління кадрами, що з цього погляду розглядається аналогічно управлінню матеріально-речовинними елементами виробництва. Разом з тим кадри — це насамперед люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють чільну роль. Здатність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління являє собою **головну специфічну особливість** управління кадрами.

Виходячи зі сказаного, під **управлінням кадрами** розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їхнє використання, підвищення ефективності виробництва і, в остаточному підсумку, поліпшення якості життя. **Предметом управління кадрами** як науково-практичного напрямку виступає вивчення відносин працівників у процесі виробництва з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування виробничих систем. **Основною метою управління кадрами** в сучасних умовах є сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Управління кадрами являє собою **комплексну систему**, елементами якої є основні напрямки, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

Насамперед необхідно усвідомити зміст поняття «**кадри**». Кадри являють собою штатний склад працівників підприємств, установ, організацій і підрозділяються на дві великі групи: кадри управління (службовці) і робочі кадри.

До *робітників* відносяться працівники, що безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами по наданню різних виробничих послуг і переміщенням вантажів. Робітники умовно підрозділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації і механізації виробничих процесів роль останніх помітно зростає.

До *кадрів управління* відносяться працівники, виконуючі або сприяючі виконанню конкретних управлінських функцій. Вони підрозділяються на три основні групи:

а) *керівники*, що направляють, координують і стимулюють діяльність учасників виробництва (так звані лінійні ке-

рівники — директори підприємств, начальники структурних підрозділів, цехів та майстри);

б) *фахівці*, що виконують кваліфіковану допомогу керівникам при аналізі і вирішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, юристи, психологи) або самостійно керуючі інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними і іншими функціональними службами (так звані функціональні керівники – начальники відділів, головні фахівці, керівники бюро, груп, секторів, тощо);

в) *допоміжні працівники*, здійснюючі технічне і інформаційне обслуговування апарата управління – збір, первинну обробку, збереження і передачу інформації (креслярі, стенографістки, архіваріуси, діловоди).

За рівнем управління керівники підрозділяються на керівників ланок: *низового* (майстри, начальники ділянок, відділень, цехів, бюро, відділів, груп на підприємстві), *середнього* (керівники підприємств і організацій, їхні заступники) і *вищого* (керівники міністерств і відомств, великих об'єднань, їхні заступники).

12.6.2. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ

Управління кадрами здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає наступні **основні етапи і функції**: визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне удосконалювання системи кадрової роботи на виробництві; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів.

Сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління кадрами складається в єдину **систему кадрової роботи**, основними підсистемами якої є:

а) *підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів*. Основними її задачами є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації. Іншими словами, вирішення задач даної підсистеми повинне дати відповідь на питання: «Хто потрібний і в якій кількості?»;

б) *підсистема підбору, розміщення, оцінки і безперервного навчання кадрів*. Її основними задачами є якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності;

в) *підсистема раціонального використання кадрів на виробництві*. Вирішення задач, що існують перед даною підсистемою, передбачає здійснення комплексу заходів для створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів.

Методи управління кадрами розділяються на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядницькі і соціально-психологічні.

До *економічних методів* відносяться прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в кадрах, джерел її забезпечення.

Організаційно-розпорядницькі методи припускають застосування різних способів впливу на працівників і ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм (наприклад, на правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях про порядок проведення атестації або вивільнення працівників, інструкціях про порядок ведення обліку і збереження трудових книжок робітників та службовців).

Соціально-психологічні методи управління кадрами являють собою конкретні прийоми і способи впливу на процес формування і розвитку трудового колективу й окремих працівників, у зв'язку з чим розділяються на *соціальні* і *психо-*

логічні. Перші покликані впливати на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального психологічного клімату, вивчення суспільної думки), а другі – на окремих працівників (методи психологічного добору, вивчення й оцінки кадрів).

Складність і багатогранність управління кадрами припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми. Розрізняють наступні **аспекти управління кадрами**:

- *техніко-технологічний* (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничих умов);

- *організаційно-економічний* (містить питання, зв'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловиробництва);

- *правовий* (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);

- *соціально-психологічний* (відбиває питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

- *педагогічний* (припускає рішення питань, зв'язаних з вихованням кадрів, наставництвом).

Основою системи управління кадрами є **кадрова політика**, що представляє собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільш важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях.

Засобом реалізації кадрової політики є **кадрова робота**, що підлягає рішенню висунутих суспільством задач у господарській діяльності шляхом оптимального використання і розвитку персоналу.

12.6.3. ПРИНЦИПИ І МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ключовим в управлінні є принцип підбору і розміщення кадрів за їх особистими і діловими якостями. Будучи наріжним каменем кадрової політики, він передбачає:

- спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору і підготовки нових працівників;
- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;
- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- сполучення досвідчених працівників з молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистісних якостей;
- сполучення довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Механізм управління кадрами виробництва включає різні *державні* и *суспільні формування*:

- місцеві державні адміністрації, що забезпечують на підвідомчій території вирішення комплексу питань по управлінню трудовими ресурсами регіону, включаючи їхнє формування, перерозподіл і раціональне використання;
- профспілкові органи, що контролюють дотримання адміністрацією підприємств, організацій і установ прав трудящих у частині їхнього прийому, переведення, звільнення, створення необхідних умов праці і побуту, надання відпусток, різних пільг і компенсацій;
- організації і підприємства, що визначають загальний напрямок кадрової політики підприємства, що вирішують питання створення дочірніх підприємств, створення і припинення діяльності філій і інших відособлених підрозділів, що здійснюють безпосередню роботу з персоналом.

До державних органів управління відносяться органи по праці і соціальних питаннях, центри зайнятості населення, кадрові служби державних підприємств, організацій, а також міністерств і відомств. Координація діяльності кадрових служб різних галузей народного господарства покладе на *державні органи по праці і соціальних питаннях*, що:

- визначають реальну потребу у фахівцях з урахуванням розвитку продуктивних сил і перспективних напрямків науково-технічного прогресу, забезпечують контроль за їхнім використанням у народному господарстві;

- забезпечують реалізацію громадянами права на працю, домагаючись ефективної зайнятості працездатного населення на основі прогнозування потреб і джерел забезпечення народного господарства трудовими ресурсами, організований набір робітників і інших видів розподілу і перерозподілу працівників;

- разом з органами утворення створюють ефективну систему професійного навчання, що забезпечує безперервне підвищення кваліфікації всіх працівників;

- здійснюють методичну роботу по атестації кадрів у галузях народного господарства.

Державна служба зайнятості:

- аналізує і прогнозує попит та пропозиції на робочу силу, інформує про стан ринку праці;

- веде облік вільних робочих місць і громадян, що звертаються з питань працевлаштування;

- консультує громадян, що звертаються до неї, і роботодавців про можливості одержання роботи, забезпечення робочою силою, про вимоги, пропонованих до професій і працівників, а також з інших питань, зв'язаним із забезпеченням зайнятості;

- надає допомогу громадянам у виборі підходящої роботи, а підприємствам, установам, організаціям і іншим роботодавцям — у підборі необхідних працівників;

- організує професійне навчання, перенавчання і підви-

щення кваліфікації громадян у системі служби зайнятості або в інших навчальних закладах;

- надає послуги по працевлаштуванню і професійній орієнтації працівникам, що вивільняються, і незайнятому населенню;

- забезпечує реєстрацію безробітних і в межах своєї компетенції надає їм допомогу, включаючи грошову виплату;

- організує розробку регіональних програм зайнятості, передбачаючи в них заходи щодо соціального захисту різних груп населення;

- сприяє підприємствам, установам і організаціям у рішенні питань, зв'язаних із забезпеченням зайнятості населення.

Для рішення цих і інших задач центри зайнятості встановлюють постійні зв'язки з кадровими службами підприємств, вивчають їхні конкретні проблеми і труднощі, надають допомогу в плануванні заходів щодо поліпшення використання робочої сили, прогнозуванню потреб у кадрах з урахуванням розвитку й удосконалювання виробництва, розробці програм перенавчання і підвищення кваліфікації працівників. Центр бере участь у розробці і здійсненні заходів для створення стабільних трудових колективів, зміцненню трудової дисципліни і скороченню плінності кадрів на підприємствах, організує навчання працівників кадрових служб підприємств і організацій з питань раціонального використання трудових ресурсів.

Виходячи з нових вимог до роботи з кадрами, переглядаються функції кадрових служб усіх рівнів управління. Підвищуються їхня роль і відповідальність у рішенні задач економічного і соціального розвитку. В умовах ринкової економіки основними функціями кадрових служб підприємств, організацій і установ стають:

- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення, уточнення потре-

би в підготовці фахівців із прямих зв'язків з навчальними закладами, розробка і реалізація заходів для поповнення трудового колективу;

- планування і регулювання цілеспрямованого руху і професійно-кваліфікаційного росту кадрів, процесів їхнього вивільнення і перерозподілу ;

- організаційно-методичне забезпечення професійно-економічного навчання, підготовка і перепідготовка кадрів, напрямки працівників на навчання в різні навчальні заклади і стажування на передових підприємствах і в організаціях, навчання керівників різного рангу передовим методам і формам роботи з кадрами;

- вивчення професійних, ділових і особистісних якостей працівників на основі атестації, широкого використання психологічних і соціологічних досліджень, розробка рекомендацій з раціонального використання кадрів відповідно до їх здібностей і схильностями;

- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих фахівців і робітників на підприємствах, розвиток наставництва, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін трудового колективу, розробка заходів для стабілізації й удосконалювання його соціальної і демографічної структури;

- забезпечення ефективного використання усіх форм матеріального і морального стимулювання працівників відповідно до їхньої трудової діяльності, вивчення впливу стимулів на підвищення трудової і соціальної активності трудящих, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

Основні *функції*, що виконують *служби соціального розвитку* для оптимізації управління кадрами полягають у наступному:

- аналіз рівня соціального розвитку трудових колективів, підготовка пропозицій до проектів планів і цільових комплексних програм соціального розвитку, проведення соці-

ологічних і соціально-психологічних досліджень на виробництві;

— вивчення причин плинності кадрів, соціально-психологічне забезпечення профорієнтації, профпідбору, профнавчання, розміщення, виробничої адаптації, професійного і посадового просування кадрів з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівників; участь у формуванні резерву керівників;.

— розробка і впровадження заходів щодо підвищення задоволеності працею, забезпечення престижності професій, посиленню творчого характеру праці, оптимальному формуванню структури і складу трудових колективів;

— розробка соціальних заходів для зміцнення трудової і виробничої дисципліни, підвищенню ролі і значення наставництва, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату; визначення найбільш ефективних форм і методів морального і матеріального стимулювання працівників.

Іншими словами, комплексний підхід до управління кадрами в умовах сучасного виробництва припускає інтеграцію функцій управління працею, кадрами і соціальним розвитком на єдиній організаційній основі, якою є служба управління персоналом підприємства, організації, міністерства.

Таким чином, **система управління кадрами** являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Підсумок

Основною ідеєю кадрового менеджменту є те, що в сучасному виробництві найбільшу цінність становлять не матеріальні елементи організації, а творчий потенціал персоналу й методи управління ним.

Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте сутність та методи операційного менеджменту на підприємстві.

2. Охарактеризуйте функції операційного менеджменту.

3. Охарактеризуйте аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зробіть SWOT аналіз організації (на Ваш вибір).

4. Розглянемо ситуацію. Підприємство «Шторм» має досить могутню сервісну структуру в складі служби технічного обслуговування, служби ремонту, групи профілактичних робіт і аварійної служби. Однак у складі підприємства витрати на утримання обладнання та надання відповідних послуг занадто великі, що в підсумку призвело до зниження ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникло питання — влити це підприємство в більш велике (у виді дочірньої філії) «Орхідея», продати або закрити.

Керівник підприємства дав завдання молодому фахівцеві Кузнецову Є. підготувати попередню оцінку ситуації, що сформувалась, а також список питань, відповіді на які повинні бути отримані від керівника для вироблення стратегії, що забезпечувала б виконання сервісних послуг з мінімальними витратами, тим самим зберегти статус підприємства «Шторм».

Спробуйте ввійти у роль Кузнецова Є. і покажіть, як би Ви виконали завдання керівника.

5. Опишіть основні складові системи кадрової роботи на підприємстві.

6. Розкрийте аспекти та методи управління персоналом.

7. Як проявляється роль держави у механізмі управління кадрами?

8. Чому освіта та підготовка кадрів є важливою ланкою досконалої організації. Яка система навчання персоналу існує на умовно обраній Вами фірмі?

9. Дайте характеристику основним складовим кадрової політики як елемента кадрового менеджменту.

10. Визначте методи оцінки персоналу. Які з них застосовуються в Вашій організації (або Ви хотіли б що були використані відносно Вас)?

11. Охарактеризуйте проблеми, що виникають у кризовій ситуації.

Вступ

Розглядається друга частина функціональних менеджментів, а саме кадровий, антикризовий, фінансовий й податковий.

Управління персоналом організації — це комплекс управлінських дій, які спрямовані на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою створення умов для використання людиною своїх знань й творчого потенціалу.

Невід’ємною рисою господарювання будь-якої організації є ризик, який має багатофакторну природу, невизначеність, ймовірнісний характер, тощо, а в економічному розумінні являє збитки, що пов’язані з наявністю цих умов. Дослідженням ризиків, криз та функціонування підприємства в кризових ситуаціях й займається антикризовий менеджмент.

Фінансовий менеджмент сприяє досягненню ціле управління організацією і відіграє велику роль у формуванні та впливу на ринкові зміни.

Розкривається місце і роль фіскальної політики держави з метою організації податкових відносин для забезпечення формулювання прибуткової частини бюджету та впливу податків на розвиток економіки (виробництва та соціальної сфери).

12.7. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

12.7.1. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ І ЗАДАЧІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

По-перше, розглянемо класифікацію кризових явищ та ситуацій (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

Класифікація кризових явищ і ситуацій

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид кризових явищ і ситуацій
1	Приналежність до країни функціонування суб'єкта управління	Зовнішні за межами країни Внутрішні в межах країни
2	Рівень виникнення	Суб'єкта управління (мікрорівневі) Галузеві (групові) Міжгалузеві Регіональні Державні Світові (глобальні)
3	Сфера походження	Соціально-політичні Адміністративно-законодавчі Виробничі Комерційні Фінансові Природно-екологічні Демографічні Геополітичні
4	Причини виникнення	З невизначеністю відносно майбутнього З нестачею інформації Особистісні (суб'єктивні)
5	Ступінь системності	Системні Несистемні (унікальні)
6	Можливість прогнозування	Прогнозовані Частково прогнозовані
7	Ступінь реалізації	Що реалізувалися Не реалізувалися
8	Час ухвалення рішення по антикризовому управлінню	З заздалегідь виробленою стратегією управління З прийняттям поточних рішень по антикризовому управлінню
9	Вплив на діяльність суб'єкта управління	Що руйнують суб'єкт управління Частково руйнують суб'єкт управління Не впливають на суб'єкт управління

Стратегічні цілі визначаються, виходячи з аналізу існуючих проблем, виду кризи і цілей, поставлених для виходу з кризової ситуації.

Існують три види проблем, що можуть виникнути в такій ситуації. Класифікуючи ці проблеми, розглянемо, як їх можна вирішити.

1. Руйнування одного елемента системи керування. Виникнення даної проблеми викликано руйнуванням одного елемента системи управління. Наприклад, виникла проблема з постачанням сировини. Для її рішення необхідно замінити один з елементів системи (наприклад, замінити джерело постачання сировини або самого постачальника).

2. Необхідність коректування моделі управління. Дозвіл цієї проблеми вимагає коректування моделі керування або її регулювань. При цьому коректується або управлінське рішення, або модель управління шляхом усунення або додавання окремих елементів. У цілому ж модель управління продовжує працювати.

3. Руйнування системи управління. У даному випадку необхідно створити іншу систему, на якісно новій основі, більш прогресивну і більш перспективну.

Які ж задачі вирішуються в кожному конкретному випадку?

Варто пам'ятати, що управління — процес безперервний і творчий. Тому в кожному конкретному випадку для виходу з кризової ситуації потрібен відповідний підхід.

При наявності проблем *першого виду* необхідно вирішити наступні задачі:

- 1) виявити елемент системи, що привів до кризи;
- 2) проаналізувати причини, що викликали «збій» роботи даного елемента;
- 3) проаналізувати потенційні наслідки збою у функціонуванні даного елемента системи;
- 4) знайти шляхи і можливості заміни елемента системи, що викликали кризову ситуацію в роботі системи керування.

При наявності проблем *другого виду* варто почати такі кроки:

1) критично розглянути модель керування і зробити висновки про необхідність:

а) коректування прийнятого управлінського рішення, якщо модель керування в цілому визнана працездатною;

б) регулювання моделі таким чином, щоб, не змінюючи її сутності, додати або усунути окремі елементи моделі. При цьому треба пам'ятати, що усунення або додавання окремих елементів здатні викликати більш глибокі зміни в системі керування, чим це здається на перший погляд;

2) дати прогноз або розрахунок потенційних наслідків коректування і/або регулювання;

3) проводити постійний моніторинг наслідків коректування і/або регулювання.

При наявності проблем *третього виду* впливає:

1) усвідомити і проаналізувати причини, що привели до руйнування системи управління;

2) оцінити наслідки і потенційні втрати, що виникли (або які можуть виникнути) унаслідок руйнування системи управління;

3) розробити і прийняти нову, більш сучасну модель управління;

4) виробити механізм створення нової системи управління.

12.7.2. ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Кризові явища на рівні підприємства можна класифікувати в такий спосіб.

Локальна криза — наслідок зриву досягнення окремої мети або випадання одного елемента із системи керування (утрата постачальника, джерела сировини, зміна транспортної схеми, звільнення ведучого фахівця).

Стратегічна криза — криза, пов'язана з радикальним порушенням нормальної виробничої діяльності на основі існуючого технологічного потенціалу, так звана криза занепаду.

Криза як банкрутство — повна втрата здатності до виживання підприємства, або криза ліквідації.

Досвід функціонування підприємств в умовах нестабільності показав, що першою умовою підготовки підприємства до функціонування в кризових умовах є розробка стратегічного плану.

Для цього необхідний глибокий аналіз усіх сторін діяльності підприємства, що послужить основою прийняття комплексної стратегічної програми оздоровлення економічного становища (стабілізації) і просування вперед.

Об'єктом аналізу і досліджень в умовах антикризового управління є багатогранна діяльність підприємства, у тому числі:

- наявність системи антикризового керування (оптимальність організаційних структур керування, якісний потенціал управлінського персоналу, система мотивації персоналу, проблеми конфліктології, соціально-психологічні проблеми управління);

- фінансовий стан підприємства і грошових розрахунків (коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт: фінансування; інвестування (власних джерел і довгострокових кредитів); забезпечення необоротних активів (співвідношення оборотного і необоротного капіталів, рівень функціонуючого капіталу));

- стан бухгалтерської звітності: баланс підприємства (актив, пасив балансу — по статтях);

- оптимальність структури майна підприємства і джерела його утворення: актив, пасив балансу (актив: нерухоме майно, що течуть активи, у тому числі виробничі запаси, готова продукція, грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість; пасив: джерела власних засобів, позикові засоби, короткострокові

позички банку, короткострокові позики, розрахунки з кредиторам);

— аналіз рівня рентабельності й оборотності оборотних коштів. Рентабельність (всіх активів по балансовому прибутку, всіх активів по чистому прибутку, власного капіталу по балансовому прибутку, власного капіталу по чистому прибутку, інвестицій, постійного капіталу, що функціонує капіталу, коефіцієнт рентабельності всіх операцій по балансовому прибутку, коефіцієнт по чистому прибутку, коефіцієнт рентабельності основної діяльності, рентабельність інших операцій, показник чистого доходу); оборотність (коефіцієнт загальної оборотності, оборотність основних засобів, коефіцієнти оборотності матеріальних оборотних коштів, власного капіталу, постійного капіталу);

— стан ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, уточнений коефіцієнт ліквідності, загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт маневреності оборотного капіталу, частка активів, що важко реалізується, у загальних поточних активах, співвідношення важко- і легкореалізованих активів, середній період надання кредиту, ліквідність при мобілізації засобів).

З урахуванням проведення системного аналізу виробничо-економічної діяльності підприємства-банкрута в умовах антикризового управління розробляється комплекс заходів стратегічної спрямованості по виходу з кризи.

Більшість підприємств працюють без стратегічних перспективних планів. На багатьох підприємствах, у фірмах і організаціях керуючі зайняті тільки оперативними питаннями, у них бракує часу займатися виробленням стратегій антикризового управління.

Найчастіше досвідчені менеджери вважають, що вони можуть обходитися без стратегічних планів, а також, що ці плани і типи стратегій не мають істотного значення, тому нема рації витратити час на розробку стратегії підприємства.

Однак світовий досвід показав, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища вироблення і реалізація стратегії діяльності підприємства мають багато переваг, будучи основними елементами антикризового управління.

Закордонні фахівці розташовують ці переваги у такому порядку:

1. Розробка і вибір типу стратегії змушують керівників постійно мислити перспективно.

2. Вибір стратегії веде до чіткої координації зусиль, що починаються фірмою.

3. Стратегія дозволяє визначити показники діяльності для наступного контролю.

4. Обрана стратегія змушує підприємство чітко визначати свої задачі.

5. Стратегічне управління робить підприємство більш підготовленим до раптових змін і криз.

6. Стратегія підприємства наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб.

Таким чином, організація стратегічного планування діяльності підприємства — найважливіший елемент передкризового менеджменту.

Крім стратегічного плану підприємства варто розробити локальні плани на випадок надзвичайних кризових явищ. Такими планами можуть бути заходи: по захисту навколишнього середовища; протипожежні і т.п.

Один з найважливіших компонентів підготовки підприємства до функціонування в кризових ситуаціях — це підбір і підготовка менеджерів (груп) кризових ситуацій. Часто припускаються помилки при підготовці таких фахівців, висуваючи в ці групи менеджерів другого ешелону керування. Варто пам'ятати, що в групу кризових ситуацій потрібно включати найбільш здатні і рішучі кадри, психологічно і стресостійкі, з гарним станом здоров'я.

12.8. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

До основних функцій управління фінансами як підсистеми в системі управління підприємством відносяться:

- розрахунок фінансових показників на планований період, складання перспективних і поточних фінансових планів (по прибутку, кредитного, капітальних вкладень і фінансових інвестицій, балансу доходів і витрат, балансу грошових надходжень і витрат);

- фінансовий аналіз і оцінка поточного і перспективного фінансового стану фірми, можливих темпів її розвитку виходячи з забезпеченості фінансовими ресурсами, а також прогнозування імовірності банкрутства;

- управління оборотними коштами і забезпечення ліквідності підприємства (управління запасами, коштами, дебіторською і кредиторською заборгованістю);

- управління інвестиційним портфелем (капітальними вкладеннями і фінансовими інвестиціями);

- управління структурою капіталу і контроль за платоспроможністю (забезпечення раціональної структури капіталу, контроль за пропорціями між власним і позиковим капіталом, за виконанням зобов'язань перед інвесторами і кредиторами, що мають довгострокові вкладення в підприємство, розробка пропозицій про види боргових зобов'язань, які можна додатково випускати для кращого забезпечення потреби в капіталі і досягнення стабільності платоспроможності);

- управління фінансовими ризиками (ідентифікація ризиків, вибір стратегії і тактики управління ризиком, організація конкретних процедур по керуванню ризиком);

- організація розрахунків з бюджетною системою (по податках і зборам), акціонерами (виплата дивідендів), кредиторами (виплата відсотків, погашення позик), контрагентами, а також випуску цінних паперів;

- забезпечення взаємин з установами ринкової інфра-

структури, висновок договорів з банками, біржами, страховими компаніями, інвестиційними фондами, компаніями;

— підготовка звіту перед акціонерами і персоналом про результати фінансової діяльності.

Інформація про фінансовий стан підприємства утримується у фінансовій (бухгалтерської) звітності, що складається по стандартах і правилах, установленим державою і міжнародними угодами. Розвиток міжнародної торгівлі, збільшення кількості спільних підприємств, міжнародних концернів викликає необхідність використання міжнародних стандартів при складанні фінансової звітності.

Великий обсяг інформації, використовуваної у фінансовому менеджменті, можна одержати з управлінського обліку. На відміну від бухгалтерської звітності дані управлінського обліку не можуть надаватися зовнішнім користувачам; це сугубо внутрішні звіти; інформація, що утримується в них, може являти собою комерційну таємницю підприємства.

Управлінський облік являє собою облік витрат і результатів по центрах відповідальності, місцях виникнення й окремих видів продукції. Його основна задача — забезпечити ефективне управління витратами. В даний час відомо кілька систем управлінського обліку, на основі яких кожне підприємство в залежності від специфіки виробничо-господарської діяльності й організаційної структури конструює власну внутрішню систему обліку витрат і результатів.

Основні системи управлінського обліку — нормативний облік витрат (*standart costing*), калькулювання по прямих витратах (*direct-costing*); калькулювання повної собівартості.

Суть *нормативного методу обліку* витрат складається в організації управління витратами по відхиленнях фактичних витрат від нормативних. Цей метод припускає розробку нормативних калькуляцій, у яких витрати на виробництво продукції розраховуються на основі обґрунтованих норм витрати сировини, матеріалів, заробітної плати й інших витрат. Фактичні витрати визначаються як витрати по нормам

плюс відхилення від норм. Основна мета нормативного методу обліку — оперативно виявляти і враховувати відхилення від норм по видах продукції, виробничим підрозділам і причинам виникнення.

Нормативний метод обліку можуть використовувати підприємства з масовим і крупносерійним характером виробництва, зі стабільними умовами виробничого процесу. Якщо підприємство працює в умовах нестабільного матеріально-технічного постачання, невизначеності в реалізації готової продукції, що міняє технології виробництва, то вести нормативний облік дуже складно і дорого.

Система управлінського обліку «direct-costing» припускає поділ усіх поточних витрат виробництва на прямі (*direct cost*), що безпосередньо відносять на об'єкти калькулювання (наприклад, на види продукції), і непрямі, що покриваються за рахунок проміжного фінансового результату (маржинального доходу), що дорівнює виторгові від реалізації за винятком перемінних витрат. Цю систему обліку широко застосовують у країнах з розвинутою ринковою економікою; її дані використовують для проведення операційного аналізу.

В даний час застосовуються різні модифікації системи «direct-costing», коли на окремі об'єкти калькулювання відносять не тільки прямі перемінні витрати, тобто залежні від зміни обсягів виробництва, але і частину непрямих виробничих витрат, зв'язаних з виготовленням конкретної продукції (робіт, послуг).

Облік і планування витрат по системі «direct-costing» дозволяють підприємству проводити гнучку цінову політику. З'являється можливість розробляти різні варіанти базових цін, тому що між верхньою ціною (покриває усі витрати) і нижньою (дорівнює сумі прямих витрат) є кілька проміжних варіантів. Задача менеджера, що орієнтується в довгостроковому плані на покриття усіх витрат, — регулювати ціни в короткострокових періодах з урахуванням мар-

кетингової ситуації, установлювати реальну ціну реалізації продукції в конкретний момент (наприклад, на малоликвідну продукцію).

Використовується ще одна система управлінського обліку, заснована на методі *калькулювання повної собівартості* всієї зробленої продукції, коли усі витрати (прямі і непрямі) розподіляються по видах продукції і запаси готової продукції на складі оцінюються по повній собівартості. Метод калькулювання повної собівартості заснований на тім, що непрямі витрати розподіляються по видах продукції відповідно до визначеної бази (наприклад, у відсотках до прямих витрат, до основної заробітної плати робітників). Такий розподіл умовно, оскільки зі зміною бази розподілу змінюється і результат, тому не можна уникнути перекручування реальної собівартості окремих видів продукції. В наслідок цього ціна на деякі види продукції може виявитися необґрунтованою, а продукція — неконкурентоспроможною.

Організація управлінського обліку — внутрішня задача менеджерів підприємства, викликана необхідністю постійно піклуватися про зниження витрат. Однак чим більш складна і розгалужена буде система управлінського обліку, тим більшими будуть витрати, зв'язані з її веденням і експлуатацією.

Крім внутрішньої інформації, яку можна одержати з бухгалтерської звітності і даних управлінського обліку, фінансовому менеджеру необхідний великий обсяг зовнішньої інформації: про загальноекономічну ситуацію в країні, де знаходиться підприємство, а також у країнах, куди поставляється його продукція, де воно закуповує продукцію, де знаходяться партнери підприємства; про оподаткування; про підприємства-конкуренти і основні показники їхньої фінансово-господарської діяльності; про ситуації на внутрішньому і міжнародному фінансових ринках; про банківські процентні ставки, курси валют і цінних паперів, рейтингу цінних паперів різних емітентів, рейтингу фінансових посередників (банків, страхових компаній, інвестиційних фондів).

Джерелами зовнішньої інформації є законодавчі, нормативні й інструктивні документи державних органів керування; дані, що публікуються в спеціальних періодичних виданнях по економіці і фінансах, у статистичних зведеннях і збірниках; дані торгово-промислових палат, підприємницьких союзів, асоціацій і інших організацій; дані спеціальних рейтингових агентств.

Щоб оцінити поточний і перспективний фінансовий стан підприємства, фінансові менеджери виконують фінансовий аналіз. Це метод оцінки і прогнозування фінансового стану підприємства на основі даних бухгалтерського обліку і звітності. Його задача — оцінити фінансовий стан підприємства, виявити можливості підвищення ефективності його функціонування за допомогою раціональної фінансової політики, оцінити напрямки розвитку підприємства виходячи з потреб у фінансових ресурсах. Для аналізу фінансової (бухгалтерської) звітності використовують наступні прийоми:

- читання звітності — вивчення абсолютних показників звітності;
- горизонтальний аналіз — вивчення змін статей звітності в порівнянні з попереднім періодом;
- вертикальний аналіз — визначення питомої ваги різних статей звітності в загальному підсумку;
- трендовий аналіз — визначення відносних відхилень показників звітності за кілька років від рівня базисного року, для якого всі показники приймаються за 100%;
- розрахунок фінансових коефіцієнтів — визначення пропорцій між різними статтями звітності.

12.8. ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Під податковим менеджментом розуміють сукупність прийомів та методів організації податкових відносин з метою забезпечення формування дохідної частини бюджету

та впливу податків на розвиток виробництва і соціальної сфери.

Основними складовими податкового менеджменту є:

- процес законодавчої діяльності;
- процес планування платежів;
- процес податкового контролю.

В процесі законодавчої діяльності встановлюються елементи оподаткування, принципи оподаткування, види податків і обов'язкових платежів, розробляється база оподаткування, пільги при оподаткуванні та порядок розрахунків з бюджетами та фондами.

Процес планування забезпечується в основному Державною податковою службою. В процесі планування податків проводиться визначення сум податків та обов'язкових платежів, які мають надійти до бюджету для здійснення та забезпечення видатків.

Для забезпечення надходження запланованих сум платежів у бюджет потрібно здійснювати контроль за правильністю нарахуванню повнотою та своєчасністю сплати податків та обов'язкових платежів. Отже, виникає потреба для здійснення податкового контролю. Він передбачає ведення податкового обліку та здійснення контролю за дотриманням податкового законодавства. Контроль за дотриманням податкового законодавства здійснюється шляхом проведення камеральних, документальних та тематичних перевірок.

Необхідно відмітити, що є стратегічний та оперативний податковий менеджмент. Законотворча діяльність та планування податків належать до стратегічного управління в сфері податкової діяльності, а податковий контроль — до оперативного. Поряд з цим менеджмент у сфері оподаткування проводиться як на макрорівні, так і на мікрорівні. На рівні суб'єктів господарювання він полягає у веденні податкового обліку, нарахування сум податків та обов'язкових платежів, забезпеченні їх повноти та своєчасної сплати до бюджету.

Податковий менеджмент забезпечують органи влади та управління, суб'єкти господарювання. На підставі цього класифікують три групи управління у системі оподаткування:

- 1) вищі органи законодавчої та виконавчої влади;
- 2) служби оперативного управління в податковій сфері;
- 3) інші фінансові служби.

До першої групи належать: Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів, Міністерство фінансів. Верховна Рада здійснює законотворчу діяльність у сфері оподаткування, бере участь у плануванні податків, оскільки розглядає і затверджує проект бюджету на наступний рік. Президент України видає Укази з питань оподаткування, неврегульованих законодавчими актами. Кабінет Міністрів та Міністерство фінансів беруть участь у плануванні податків, здійснюють керівництво виконанням бюджету, розробляють та приймають нормативно-правові документи з питань оподаткування.

До другої групи належить уся система органів державної податкової служби. Основний тягар щодо забезпечення контролю за правильністю нарахування та своєчасністю сплати до бюджету податків та обов'язкових платежів лягає на податкову службу держави. Саме ця служба повинна вносити зміни і доповнення до діючого податкового законодавства з метою його вдосконалення. Разом з цим вона (повинна розробляти бланки податкової звітності, механізми виконання та ефективної діяльності нормативних документів, проводити роз'яснення серед платників податків щодо норм та змін податкового законодавства. Основним та кінцевим результатом цієї діяльності повинне бути забезпечення виконання доходів бюджетів та фондів, які функціонують за рахунок обов'язкових платежів.

До фінансових служб, які належать до третьої групи, відносяться:

- державне казначейство;

- фінансові управління та відділи;
- контрольно-ревізійна служба;
- банківські установи;
- інші контролюючі служби у фінансовій сфері.

Служби, які відносять до цієї групи, також сприяють тому, щоб процес податкового менеджменту повноцінно та ефективно функціонував. Так само через державне казначейство і фінансові управління проходить зарахування коштів до державного і місцевого бюджетів та цільових фондів. За допомогою і безпосередньою участю казначейства відбувається процес бюджетного відшкодування, яке повинна здійснювати податкова служба у випадку надмірного перерахування платежів до бюджету чи фондів. Саме з рахунків цих установ здійснюється перерахування коштів на рахунок державного та інших бюджетів.

Податкові пільги — невід’ємна частина будь-якого податкового законодавства. Пільги можуть носити прямий і непрямий характер. Характеризуючи прямі види пільг, необхідно відзначити той факт, що вони носять цільовий характер. До них відносять пільги організаціям інвалідів; пільги відносно оподаткування прибутку у вільних економічних зонах з іноземним капіталом та пільги, які передбачаються для окремих видів товарів (наприклад, щодо ПДВ на дитяче харчування вітчизняного виробництва).

Отже, внаслідок чітко визначених прямих податкових пільг платники можуть і повинні формувати свою податкову стратегію.

Щодо непрямих податкових пільг, то їх суть полягає у наступному. Платник податку може зменшувати фонд оплати праці, пришвидшувати амортизацію основних засобів, змінювати цінову політику. Таким чином, він самостійно впливає на процес собівартості власної продукції, робіт чи послуг, збільшуючи або зменшуючи її, і тим самим керує процесом формування сум податкових платежів.

Складання бізнес-плану на наступний фінансовий рік

дозволить суб'єкту господарювання чітко спланувати свої витрати, в тому числі і щодо відрахувань по обов'язкових платежах. Реальне фінансове планування можливе тільки на підставі глибокого та детального аналізу фінансових показників за попередні роки діяльності з урахуванням майбутніх витрат та специфіки ринку. Також не слід забувати і за індекс інфляції, який також постійно змінюється.

Таким чином, правильно спланувавши свою фінансову діяльність, платник позбавить себе фінансового ризику щодо відсутності вільних грошових коштів та бюджетної заборгованості по платежах до бюджетів та фондів.

Як і будь-яка фінансова діяльність, дана сфера потребує визначення оцінки її ефективності. Така оцінка може бути проведена за допомогою визначення основних показників при оподаткуванні.

Коефіцієнт ефективності оподаткування відображає співвідношення чистого прибутку до суми податкових платежів:

$$E = \text{ЧП} / \text{П}_\text{п},$$

де E — коефіцієнт ефективності оподаткування;

ЧП — розрахунковий чистий прибуток;

$\text{П}_\text{п}$ — сума планових податкових платежів.

Визначення ефективності застосованої податкової політики дає змогу виявити доцільність застосування тієї чи іншої моделі податкових взаємовідносин.

Недосконалість діючого податкового законодавства та бажання отримати максимальні доходи або прибутки створюють для платників податків величезну спокусу недоплатити або взагалі ухилитися від сплати податків і зборів та інших неподаткових платежів.

Суспільна небезпечність ухилення від сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів полягає в умисному

невиконанні обов'язку кожної юридичної і фізичної особи сплачувати податки та збори в порядку і розмірах, установлених законом.

Підсумок

Антикризовий менеджмент — це така система управління, яка носить профілактичний характер, важливішим фактором якого є інноваційні процеси, постійне і послідовне нововведення в усі сфери діяльності. Основним елементом антикризового менеджменту є фінансовий аналіз у комплексній системі контролінгу.

Фінансовий менеджмент розглядається як комплексна система управління грошовими потоками підприємства, рухом фінансових ресурсів та організацією фінансових відносин. Фінансовий менеджмент — це сполучення стратегічних і тактичних елементів фінансованого забезпечення підприємницької діяльності, які дають можливість управляти грошовими потоками і знаходити оптимальні рішення.

Податковий менеджмент є складовою частиною фінансового менеджменту. Розгляд та інформаційне сприйняття теоретичних та практичних аспектів податкового менеджменту спрямовані на формування податкової культури.

Контрольні питання та завдання

1. У чому полягають стратегічні задачі антикризового управління?
2. Класифікуйте кризові явища на рівні підприємства.
3. Охарактеризуйте підходи до діагностики та прогнозування банкрутства підприємства.
4. Охарактеризуйте основні компоненти фінансового менеджменту.
5. Розгляньте фінансовий менеджмент як суб'єкт та об'єкт управління.

6. Розкрийте сутність принципів, задач, функцій та інструментарію фінансованого менеджменту.

7. Розкрийте сутність податкового менеджменту. Яку роль він відіграє у менеджменті організації?

8. Охарактеризуйте складові податкового менеджменту. Як на Вашому підприємстві організовано податковий менеджмент?

9. Щоб Ви запропонували в механізмі податкового регулювання?

10. Складіть посадову інструкцію кризис-менеджера.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995.
2. Василенко О. Менеджмент: Наукове управління. – К.: Софтпрес, 2001.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник – М.: ЮНИТИ, 1997.
4. Глухов В.В., Короткое С.Б., Маринина Т.В. Экономика знаний. – Питер, 2003.
5. Гривнев В.Ф. Інноваційний менеджмент. – К.: МАУП, 2000.
6. Гроув Э.С. Високоєфективний менеджмент. – М.: ФІЛІН, 1996.
7. Іллященко С.М. Управління інноваційним розвитком. – Суми, 2003.
8. Інформаційне забезпечення систем управління / Голенищев Э.П., Клименко И.В. – Ростову-на-Дону, 2003.
9. Казанцев А.К., Підлісних В.И., Серова Л.С. Практичний менеджмент: У ділових іграх, господарських ситуаціях, задачах і тестах: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 1998.
10. Кондрашова С.С. Інформаційні технології в управлінні: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 136 с.
11. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. – М., 2004.
12. Менеджмент для магистров: Учебное пособие / Под ред. А.А. Елифанова. – Сумы: Университетская книга, 2003.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
14. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент: Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М., 2004.
15. Новая экономика и информационные технологии / Стрелец И.А. – М., 2003.
16. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. / Под ред. Радугина А.А. – М.: Центр, 1997.
17. Основы менеджмента: Учебное пособие. / Под ред. В.С. Верлоки, И.Д. Михайлова. – Харьков: Основа, 1996.

18. Поли Берд Тайм-менеджмент. – М.: Градн-Фаир, 2004.
19. Продиус И.П., Владимирова Т.А., Запорожан Д.В., Скляренко А.В. Менеджмент: человеческий фактор. – Одесса: ОМИ, 2000.
20. Репин В.В., Епифанов В.Г. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов. – М., 2003.
21. Рудінська О.В., С.А. Яроміч, Молоткова І.О. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент. – К.: Ніка-Центр, 2002.
22. Семёнов А. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М.: Маркетинг, 1999.
23. Слинков В.Н. Управление персоналом. – К.: 2004.
24. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. К.: КНЕУ, 2002. – 224 с.
25. Теория и практика управления персоналом: Учебно-методическое пособие / Щёкин Г.В. – К.: МАУП, 1998.
26. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Уч. пособие. – М.: Интел-Синтез, 1998.
27. Фатхутдинов Р.А. Системы менеджмента. – М.: Интел-Синтез, 1996.
28. Федулова Л.І. Менеджмент організацій. – К.: Либідь, 2003.
29. Федюкин В.К. Управление качеством процессов. – Питер, 2004.
30. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 161 с.
31. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.
32. Черкасов В. Проблемы риска в управленческой деятельности. – М., 1999.
33. Чернявский А.Д. Антикризисный менеджмент. – К.: МАУП, 2000.
34. Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации. – М., 2003.
35. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999.

ПЕРІОДИЧНІ ВИДАННЯ

1. Журнал «Менеджмент и менеджер»
2. Журнал «Менеджмент качества»
3. Журнал «Методы менеджмента качества»
4. Журнал «Стандарты и качество»
5. Міжнародний науковий журнал «Економічна кібернетика»
6. Журнал «Проблемы теории практики управления»
7. Журнал «Управление персоналом»

ІНТЕРНЕТ-ВИДАННЯ

- 1) <http://www.ptpu.ru> – журнал «Проблемы теории практики управления»
- 2) <http://management.com.ua>
- 3) <http://www.aproject.ru> – Теорія і практика в управлінні проектами. Програмне забезпечення для управління проектами.

Наукове видання

ПОГОРЕЦЬКА Валентина Яковлівна
ЖУРАН Олена Анатоліївна

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Технічний редактор Н. Ганночка

Підписано до друку 12.06.2008. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times Ten Cyr Upright.
Формат 84x108/16. Фіз. друк арк. 18. Ум. друк арк. 17,2.
Зам. № 514. Тираж 100 прим.

Видавництво «Фаворит»
Одеса, вул. Єврейська, 4
Тел. 785-05-03

Віддруковано у ВПП «Друкарський дім»
Свідоцтво ДК № 1732 від 29.03.2004.
Одеса, Італійський бульвар, 1
Тел.: 32-82-04